

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO QUE CONTRIBUYA AL
CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE LA ASOCIACIÓN COMUNAL DE SALUD, AGUA Y
MEDIO AMBIENTE (ACOSAMA) DEL MUNICIPIO DE SAN PEDRO PERULAPÁN,
DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.”**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

ANA MARÍA MANCÍA SURIA
JONATHAN BLADIMIR RENDEROS CLAROS
MIGUEL ALFREDO VIGIL MÉNDEZ

PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DICIEMBRE DE 2017

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMÉRICA
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario General: Msc. Cristóbal Hernán Ríos Benítez

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

Decano: Lic. Nixon Rogelio Hernández

Vicedecano: Lic. Mario Wilfredo Crespín Elías

Director General del proceso de grado: Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

Secretaria: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

Tribunal Calificador

Licenciado: Rafael Arístides Campos

Licenciado: Alfonso López Ortiz

Licenciado: Ricardo Antonio Rebollo Martínez (**Docente asesor**)

DICIEMBRE DE 2017

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Ana María Mancía Suria

Le agradezco primeramente a Dios por su infinita bondad al permitirme culminar mis estudios universitarios, a la mujer a quien amo y por quien este logro es posible Leandra Edith Suria de Mancía, quien con su apoyo incondicional y su esfuerzo me ha sacado adelante siempre, a mi mamita María García de Suria y a mi papito Eugenio Suria a quienes amo con todo el corazón, a mis hermanos, a mi padre; a el hombre que amo por estar para mí en todo este proceso. A nuestro docente asesor y jurado calificador por sus tiempos, esfuerzo, dedicación en las revisiones y conocimientos proporcionados; a mi equipo de trabajo por el esfuerzo realizado para cumplir nuestro propósito. A la asociación Comunal, por permitirnos realizar el trabajo allí. Y a mis familiares, amigos. Gracias por haber sido parte de este logro, pido a Dios que los guarde y bendiga siempre.

Jonathan Bladimir Renderos Claros

Le agradezco a mi Dios Todopoderoso por su bondad y misericordia conmigo, por ser ese ser supremo que siempre ha estado guiando mi camino. A la siempre Virgen María por su intercesión, amparo y protección a lo largo de mi vida. Gracias infinitas le doy a mi Padre, Madre y Hermana, por sus consejos, apoyo y amor incondicional en cada etapa de mi vida. Sin los cuales no sería posible este logro. A mi equipo de investigación por su amistad, entrega y sacrificio en la realización de este proyecto. A mi asesor por su paciencia y dirección durante todo el proceso de graduación. A todos mis familiares y amigos que me dedicaban un momento de su tiempo para impulsarme a seguir adelante en mi carrera. A todos ustedes mi mayor reconocimiento y gratitud.

Miguel Alfredo Vigil Méndez

Le agradezco a Dios por haberme guiado con su amor, y brindado sabiduría, fuerza y paciencia a lo largo de mis estudios. A mi madre Teodora Méndez a quien dedico este logro por ser el motor de mi vida que con su amor, esfuerzo, paciencia y dedicación me motivó siempre a seguir adelante. A mis hermanas, a mi mejor amiga Reyna Marín, a mis amigos y a mis docentes en especial a MSc. Matilde Guzmán de Díaz por el conocimiento técnico adquirido, y al asesor por su ayuda técnica para terminar el proceso de graduación.

ÍNDICE

RESUMEN	i
---------------	---

INTRODUCCIÓN	iii
--------------------	-----

CAPÍTULO I.

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO QUE CONTRIBUYA AL CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE LA ASOCIACIÓN COMUNAL DE SALUD, AGUA Y MEDIO AMBIENTE (ACOSAMA) DEL MUNICIPIO DE SAN PEDRO PERULAPÁN, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN	1
---	---

A. OBJETIVOS E IMPORTANCIA.....	1
1. Objetivos	1
2. Importancia	1
B. MARCO HISTÓRICO DE REFERENCIA.....	2
1. Generalidades de las asociaciones comunales	2
a. Las asociaciones comunales en El Salvador.	2
b. Importancia de las asociaciones comunales.....	2
c. Objetivos de las asociaciones comunales	4
d. Características de las asociaciones comunales.....	4
2. Antecedentes del vital líquido (agua) y las asociaciones de salud agua y medio ambiente.	4
a. Situación histórica del vital líquido en El Salvador.	4
b. Origen de las asociaciones hídricas.	5
c. Fundamento que poseen las asociaciones hídricas.....	5
d. Importancia de las asociaciones hídricas.	6
3. Antecedentes Históricos de San Pedro Perulapán.....	6
4. Acerca de la asociación comunal de salud, agua y medio ambiente (ACOSAMA) ...	9

a.	Antecedentes históricos de ACOSAMA.....	9
b.	ACOSAMA.....	10
c.	Servicios que ofrece la asociación.	11
d.	Filosofía organizacional.	11
e.	Objetivo general.	12
f.	Objetivos organizacionales de ACOSAMA.	12
g.	Finalidad de la asociación.....	13
h.	Organigrama actual de la organización.....	13
C.	MARCO CONCEPTUAL	14
1.	Sistemas	14
a.	El enfoque de sistemas	14
b.	Definición.....	14
c.	Elementos de los sistemas	15
d.	Macro sistema y Subsistema.....	16
e.	Factores que influyen o inciden en un sistema	17
f.	Clasificación de los sistemas	17
g.	Tipos de retroalimentación	20
h.	Las organizaciones como sistemas abiertos.....	20
i.	Representación de los sistemas.....	21
2.	Administración	21
a.	La administración	21
b.	Definiciones de la administración	22
c.	Principios de la administración.....	23
d.	Características de la administración	25
e.	Importancia de la administración.....	26
f.	Proceso administrativo	27
3.	Talento Humano	29
a.	Definición de talento	29
b.	Definiciones de talento humano.	29
c.	Técnicas del área de recursos humanos y su vinculación con los ambientes de las organizaciones.....	30

d.	Técnicas del área de recursos humanos aplicadas sobre las personas	30
e.	Carácter de contingencia del área de recursos humanos	31
f.	El área de recursos humanos como responsabilidad de línea y función de staff	31
g.	Subsistemas del Talento Humano.....	32
h.	Políticas de recursos humanos	32
4.	Crecimiento y desarrollo	33
a.	Definiciones del crecimiento y desarrollo organizacional	33
b.	El crecimiento organizacional como factor absoluto y relativo.	33
c.	Fase del desarrollo organizacional.....	34
d.	Técnica del desarrollo organizacional	34
5.	Definición de asociaciones comunales	36
6.	Sistema administrativo de Talento Humano	36
a.	Propósito de la administración de los recursos humanos	36
b.	Objetivos fundamentales de la administración de capital humano.....	36
c.	Recursos que intervienen en un sistema administrativo de talento humano.....	37
7.	Sistema administrativo de Talento Humano que contribuya al Crecimiento y desarrollo de ACOSAMA.	40
D.	MARCO LEGAL	40
1.	Constitución de la República de El Salvador de 1983.	40
2.	Código Municipal de El Salvador.....	41
3.	Ley del impuesto sobre la renta	42
4.	Ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y la prestación de servicios (IVA)	43
5.	Ley del Seguro Social.....	43
6.	Código de Trabajo	44
7.	Código de Comercio.....	45
8.	Ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro	46
9.	Ley del sistema de ahorro para pensiones.....	46
10.	Estatutos y reglamento de ACOSAMA	47

CAPÍTULO II.

INVESTIGACIÓN DE CAMPO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA ASOCIACIÓN COMUNAL DE SALUD, AGUA Y MEDIO AMBIENTE (ACOSAMA).48

A.	Objetivos de la investigación.....	48
1.	Objetivo General	48
2.	Objetivos Específicos	48
B.	Importancia de la investigación.....	48
C.	Metodología de la investigación.....	49
1.	Método de investigación.....	49
a.	Método Analítico.....	49
b.	Método sintético.....	50
c.	Método deductivo.....	50
d.	Método inductivo.	50
2.	Tipo de investigación.	50
a.	Descriptivo	50
3.	Tipo de diseño de la investigación.....	51
4.	Fuentes de información.	51
a.	Primarias	51
b.	Secundarias	51
5.	Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	52
a.	Técnicas	52
b.	Instrumentos.....	53
6.	Ámbito de la investigación.	53
7.	Unidades de análisis.	54
8.	Determinación del universo y muestra.	54
a.	Universo	54
b.	Muestra.....	54
9.	Procesamiento de la información.....	54
a.	Tabulación.....	54
b.	Análisis e interpretación de datos.	54

D.	Diagnóstico de la situación actual de la administración del talento humano en ACOSAMA.	55
1.	De la administración.....	55
2.	Del talento humano	58
3.	Análisis FODA.....	60
a.	Fortalezas	60
b.	Oportunidades	61
c.	Debilidades.....	63
d.	Amenazas	64
E.	Alcances y Limitaciones	66
1.	Alcances	66
2.	Limitaciones	66
F.	Conclusiones y Recomendaciones.....	67
1.	Conclusiones	67
2.	Recomendaciones.....	68

CAPÍTULO III.

	PROPUESTA DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO QUE CONTRIBUYA AL CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE ACOSAMA DEL MUNICIPIO DE SAN PEDRO PERULAPÁN, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.	70
A.	Objetivos	70
1.	Objetivo General	70
2.	Objetivos Específicos	70
B.	Generalidades	70
C.	Importancia	71
D.	Alcance	71
E.	Diseño de la Propuesta	71
1.	Filosofía de la Unidad de talento humano.	71
a.	Visión.....	71
b.	Misión.....	72

c.	Valores	72
d.	Unidad organizativa propuesta	73
2.	Esquema del Sistema de Administración del Talento Humano.	74
a.	Descripción del sistema administrativo de talento humano propuesto.....	75
F.	Plan de Implementación del sistema administrativo de Talento humano.	118
	Objetivo:.....	118
1.	Recursos Humanos.	118
2.	Recursos Técnicos y Materiales.	119
3.	Recursos Financieros.....	120
4.	Aplicación de las salidas del sistema administrativo de talento humano.	121
a.	Manual de inducción.	121
b.	Manual de descripción de puestos	121
c.	Manual de reclutamiento, selección y contratación de personal	121
d.	Manual de Evaluación de desempeño	121
e.	Plan de Incentivos	122
G.	Acciones y costos de la implementación.	123
1.	Presupuesto	123
	Cronograma de actividades para la propuesta	124
2.	Seguimiento, control y evaluación	124
	BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	125

Anexos

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Elementos Del Sistema	16
Cuadro n°2: Resumen de principios administrativos	23
Cuadro n°3: Planilla Salarial para la unidad de talento humano.....	119
Cuadro n°4: Cotización de Recursos Técnicos y Materiales.....	119
Cuadro n°5: Recursos Financieros para la ejecución de la unidad de talento humano.....	120
Cuadro n°6: Presupuesto anual de materiales para la unidad de talento humano.....	123

CONTENIDO DE ANEXOS

ANEXO N°1

Tabulación de la boleta de preguntas dirigida a los colaboradores de ACOSAMA

ANEXO N°2

Boleta de preguntas dirigida a los colaboradores de ACOSAMA

ANEXO N°3

Entrevista realizada al Director ejecutivo de ACOSAMA

ANEXO N°4

Lista de cotejo llevada a cabo en las instalaciones de ACOSAMA.

ANEXO N°5

Manual de Inducción

ANEXO N°6

Manual de descripción de puestos de trabajo

ANEXO N°7

Plan de incentivos

ANEXO N°8

Manual de capacitación

ANEXO N° 9

Cotizaciones

RESUMEN

La investigación se origina a partir del conocimiento proporcionado de esta entidad a el grupo investigador por medio de uno de los habitantes y usuarios de este sistema de agua quien nos habla de ella y nos dice como ubicarnos para poder llegar hasta la asociación, al llegar allá obtenemos una cita previa con el director ejecutivo, quien nos habla de muchas necesidades que esta organización posee y nos recomienda realizar una carta a junta administradora para que nos aprueben realizar la investigación con la temática que sea de nuestro interés y así ellos puedan brindarnos toda la colaboración correspondiente y luego de la aprobación de junta poder realizar la investigación pertinente.

En el caso especial se estudió la problemática de que la asociación no posee una unidad de talento humano que contribuya al crecimiento y desarrollo de las capacidades y competencias de sus subordinados. En suma, a ello, se ve la necesidad de incurrir en nuevos programas para el beneficio de los colaboradores para que puedan desarrollar sus conocimientos de mejor manera y poder brindar un servicio catalogado como excelente calidad.

Por tal motivo el objetivo principal de esta investigación es elaborar un Sistema Administrativo de Talento Humano que se encargue de desarrollar todos aquellos subsistemas que subsanen las necesidades que tiene la Asociación y que apoye, sugiera, proponga y haga efectiva las directrices de la Junta Administrativa de la manera correcta y apropiada para que este alcance sus objetivos estratégicos.

En la investigación se utilizó el método científico con el fin de obtener información válida por los analizados y por medio de la síntesis se realizó un consolidado de los resultados obtenidos a fin de identificar alternativas de solución a la problemática. Por medio de la aplicación de técnicas de recolección se obtuvo información por parte del personal de la asociación, a la vez se hizo uso de fuentes de información primarias y secundarias, la determinación del ámbito de la investigación, y las unidades de análisis.

De acuerdo con los resultados obtenidos se concluye y recomienda lo siguiente:

Conclusiones

- No existe una inducción adecuada cuando un nuevo colaborador ingresa a la asociación.
- La falta de actualización del manual de descripción de puestos, que orienten de manera adecuada en forma documental las tareas diarias, mensuales y eventuales.
- Carece de un proceso de reclutamiento, selección y contratación que atraiga y retenga las competencias y saberes de los actuales y futuros candidatos.
- La falta de un procedimiento de evaluación de personal, y por ende un procedimiento para incentivar y reconocer aquellos colaboradores que de forma objetiva merecen un incentivo
- No cuentan con políticas de desarrollo profesional que permitan capacitarlos.

Recomendaciones

- Elaborar un manual de inducción que les permitan conocer al personal de nuevo ingreso la estructura y lineamientos más generales.
- Actualizar el manual de descripción de puestos, que orienten de manera adecuada en forma documental las tareas diarias, mensuales y eventuales.
- Elaborar el manual de reclutamiento, selección, contratación e inducción, que provea los lineamientos que garantice elegir a la persona competente para el puesto que se requiere en la asociación.
- Desarrollar la propuesta del plan de incentivos. Además de acoplar los lineamientos para la evaluación del desempeño, donde se estipularán los factores que cumplirán con estándares para su otorgamiento.
- Se recomienda establecer un plan para el desarrollo de capacitaciones periódicas para el personal que labora tanto en el área administrativa y de campo, incluyendo la necesidad del puesto de trabajo y las exigencias que hoy en día se tienen para la asociación.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las asociaciones se enfrentan a diferentes cambios que demandan un mejor servicio para la comunidad y por ende el personal que presta sus servicios debe de estar capacitado para poder brindar con un nivel de conocimiento técnico a sus usuarios.

El estudio de la investigación se realizó en La Asociación Comunal de Salud, Agua y Medio Ambiente (ACOSAMA), después de haber identificado una serie de necesidades que existen en esta, se llegó al acuerdo con el equipo investigador poder abordar la temática sobre un sistema de administración de talento humano que contribuirá en la creación de una Unidad de Talento Humano con el propósito ser más eficientes en los procesos administrativos, en el municipio de San Pedro Perulapán, departamento de Cuscatlán.

A continuación, se describe el contenido de los tres capítulos:

El capítulo I está comprendido en tres apartados, los cuales son el marco histórico que comprende las generalidades de las asociaciones comunales en el país, los antecedentes del municipio de San Pedro Perulapán donde se encuentra ubicada ACOSAMA, datos relevantes de cómo se fundó ACOSAMA hasta la actualidad, el segundo comprende el marco conceptual que está apegado de acuerdo con la temática en estudio y en tercer lugar el marco legal que regula el actuar de ACOSAMA en el país.

El capítulo II comprende el Diagnostico de la situación actual de ACOSAMA, mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de información dirigida a los colaboradores de la asociación y director ejecutivo, a fin de determinar los alcances y limitaciones de la investigación como también las conclusiones y recomendaciones.

El capítulo III comprende la propuesta de un sistema de administración de talento humano que contribuya al crecimiento y desarrollo de ACOSAMA, mediante la

implementación del diseño de un sistema a través de diferentes procesos para maximizar la efectividad organizacional en la asociación.

Finalmente se encuentra la bibliografía consultada que nos sirve de referencia para conocer de dónde se obtuvo la información, los anexos que muestran el análisis y la tabulación de datos, además de los instrumentos que fueron aplicados a los colaboradores y al director ejecutivo de la asociación.

CAPÍTULO I.

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO QUE CONTRIBUYA AL CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE LA ASOCIACIÓN COMUNAL DE SALUD, AGUA Y MEDIO AMBIENTE (ACOSAMA) DEL MUNICIPIO DE SAN PEDRO PERULAPÁN, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN

A. OBJETIVOS E IMPORTANCIA.

1. Objetivos

i. General

Recopilar información necesaria para la elaboración de un marco teórico que sustente la investigación que servirá de base para la propuesta de un Sistema de administración de talento humano que contribuya al crecimiento y desarrollo de la asociación comunal de salud, agua y medio ambiente (ACOSAMA).

ii. Específicos

- Detallar el marco histórico de referencia que ayude a identificar el origen de las asociaciones comunales y de ACOSAMA.
- Detallar conceptualmente los elementos que conforman el sistema de administración de talento humano que contribuya al crecimiento y desarrollo de la asociación comunal de salud, agua y medio ambiente (ACOSAMA).
- Sustentar el marco teórico con la legislación vigente aplicable a ACOSAMA para aplicarla con una base legal más correcta.

2. Importancia

El marco teórico de referencia es importante porque es la base en la cual se sustenta la investigación, haciendo referencia a el marco histórico, conceptual y legal, el primero haciendo relación a la historia que tiene ACOSAMA y de las Asociaciones comunales, el segundo haciendo una descomposición de los elementos que conforman el Sistema de

administración de talento humano que contribuya al crecimiento y desarrollo de la asociación comunal de salud, agua y medio ambiente , detallando en cada uno los conceptos que tienen y los sub-elementos propios del tema de investigación y el tercero es de vital importancia porque a través de la legislación que se rigen las principales actuaciones que ACOSAMA tiene, basándose en artículos de cada legislación para poder responder ante las obligaciones que tenga como persona jurídica, asimismo conocer los derechos a los que tienen las asociaciones en el país.

B. MARCO HISTÓRICO DE REFERENCIA

1. Generalidades de las asociaciones comunales

a. Las asociaciones comunales en El Salvador.

En El Salvador como en todo el mundo, las organizaciones comunitarias es uno de los derechos que todos poseen para lograr el desarrollo de las comunidades, otorgando responsabilidad participativa y democrática que permite defender los derechos e intereses comunes.

En 1977 se hace necesario crear la Ley de Desarrollo de la Comunidad para que atienda todas las necesidades y lograr así un mejor desarrollo económico, social y cultural dentro de las municipalidades. Estuvo en vigencia mientras existió El Ministerio del Interior, en el cual se encontraba la Dirección de Desarrollo Comunal (DIDECO) quien era el encargado del registro y control de este tipo de asociaciones; además de promover y dar asesorías a las directivas.

Posteriormente entra en vigencia el código municipal, publicado el 05 de febrero del año 1986 en el diario oficial: número 23 tomo 290 decreto legislativo 274, quedando derogado la Ley de Desarrollo Comunal y el nombre del Ministerio del Interior (ahora llamado Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial).

b. Importancia de las asociaciones comunales

“Los Concejos Municipales de los diferentes departamentos de la República, promueven la creación y funcionamiento de las Asociaciones Comunales; con el

objeto de que participen organizadamente en el estudio y análisis de la realidad social, es así como en la solución de los problemas y necesidades de cada una de las comunidades se van elaborando proyectos viables en beneficio de las mismas; y como es obligación de las municipalidades asegurar a los habitantes de su jurisdicción, el bienestar económico social y la participación activa en el desarrollo de las comunidades, a través de la ayuda mutua y esfuerzo propio de sus habitantes. Para ello ha sido necesario adoptar formas definidas de organización, la creación de los instrumentos legales que faciliten la realización de los objetivos propuestos por cada Comunidad, en su ideal para obtener el reconocimiento del Gobierno Municipal y así de esta manera contribuir al progreso de una sociedad más justa y participativa, esencia de toda democracia”¹.

La importancia radica en que las comunidades tienen el derecho de unirse para formar una Asociación de Desarrollo Comunal, con el fin de solventar sus necesidades, en donde el objetivo principal es mejorar su calidad de vida de los que pertenecen a la comunidad.

i. En el ámbito social

Las asociaciones de desarrollo comunal ofrecen una oportunidad de superación para cada una de las comunidades en las que se encuentran fundadas. Además, las personas que forman parte de estas asociaciones son líderes comunitarios, es decir, que tienen la capacidad de atraer a más personas para trabajar por el bien común en pro de la sociedad.

ii. En el ámbito económico

El constituirse en asociación de desarrollo comunal implica para la comunidad una oportunidad de desarrollo económico, ya que contarán con el apoyo de instituciones gubernamentales y no gubernamentales para llevar a cabo sus proyectos comunitarios.

¹“Corte Suprema de Justicia biblioteca judicial "Dr. Ricardo gallardo", 1995, Algunos aspectos generales de las formaciones sociales en El Salvador. CAPÍTULO VIdiversos tipos de formaciones sociales en el salvador<http://www.csj.gob.sv/BVirtual.nsf/1004b9f7434d5ff106256b3e006d8a6f/e2a091914165071306256b3e00747ab1?OpenDocument>.

c. Objetivos de las asociaciones comunales

Son objetivos principales de las asociaciones comunales, los siguientes:

- Garantizar la ejecución de las políticas de desarrollo, tendientes a superar y eliminar las causas de marginalidad de las comunidades locales.
- Contribuir al desarrollo integral de la persona humana, de la familia y por ende de la comunidad.
- Apoyar la participación comunitaria a través de sus organizaciones, planificando, ejecutando y evaluando con la participación de la comunidad, un proceso autogestionario de desarrollo local.
- Fomentar el mejor aprovechamiento de los recursos locales a través de la coparticipación para la utilización de ellos en forma eficiente.
- Impulsar un proceso de formación, mediante el cual se desarrollan las facultades y capacidades innatas de cada persona.

d. Características de las asociaciones comunales.

- De naturaleza apolítica y no lucrativa, de carácter democrática, no religiosa;
- Las constituyen personas residentes en una misma área geográfica como: Barrios, colonias, cantones, caseríos, entre otros;
- Las personas que la integran tienen intereses en común;
- Cuentan con sus propios estatutos.

2. Antecedentes del vital líquido (agua) y las asociaciones de salud agua y medio ambiente.**a. Situación histórica del vital líquido en El Salvador.**

“El Salvador en el pasado fue un país con gran riqueza hídrica que no fue explotada ni valorada para hacer llegar el vital líquido a todas las comunidades con el abastecimiento y miles de salvadoreños tenían que recurrir a vertientes para satisfacer sus necesidades. En la actualidad el nivel de cobertura es mínimo debido a que no todas las comunidades cuentan con este servicio, y los municipios que lo

tienen no pueden seguir distribuyendo a otros debido a la escasez del recurso hídrico, muchos nacimientos se están secando y los que aún existen están contaminados. La realidad es que el país aún cuenta con recurso Hídrico y el problema es que no está siendo bien gestionada por parte de la sociedad y al alto grado de contaminación en que se encuentra el agua; por estas razones El Salvador ha perdido la capacidad de abastecer a toda la población de agua potable para garantizarles una mejor calidad de vida a las personas más vulnerables”.²

b. Origen de las asociaciones hídricas.

“Las asociaciones hídricas se originan a partir de una necesidad colectiva, donde los habitantes de una localidad se ven en la necesidad de organizarse para alcanzar el desarrollo comunal, de hacer llegar hasta sus hogares el vital líquido de agua potable de una forma eficiente, aprovechando los recursos naturales con los que cuentan las comunidades que son beneficiadas con el servicio. Las Asociaciones Hídricas surgen con el propósito de mejorar la calidad de vida de las familias más pobres que por años han sufrido recorriendo kilómetros para abastecerse de agua. Estas Asociaciones cuentan con el apoyo no solo de la comunidad sino también de Organizaciones no Gubernamentales (ONG’S), Alcaldías, el Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL), desempeña un papel importante para inversiones de agua y saneamiento en áreas rurales. Sin embargo, no presta asistencia técnica o capacitación a las Juntas de Agua para mejorar la sostenibilidad de los servicios”.³

c. Fundamento que poseen las asociaciones hídricas.

En los sistemas rurales generalmente la organización comunitaria local, con algún grado de institucionalidad y legalidad son las que asume la gestión del abastecimiento de agua potable. En este esquema, la comunidad es propietaria y asume directamente el manejo de los servicios, para lo cual tienen que establecer normas y procedimientos que le sirvan para el seguimiento de las actividades requeridas.

² Encuesta Nacional de Salud Familiar (FESAL) realizada en 2002

³“Memoria de labores de El Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL), 2015.

A través de sus asociados buscan optimizar los recursos financieros que son obtenidos por la cuota que cada familia paga por el consumo de agua potable el cual varía de acuerdo a la cantidad consumida y que es calculada por un medidor, así mismo por derechos de agua que las personas compran y que los acredita como asociados del proyecto de agua potable, además de donaciones recibidas para cualquier eventualidad que surja como la compra de nuevo equipo de bombeo, mantenimiento, pago de personal permanente entre otros. Cada Asociación necesita de ayuda estratégica para mejorar el control y administración de sus recursos naturales y financieros para alcanzar sus objetivos en el largo plazo.

d. Importancia de las asociaciones hídricas.

“Para el 2015 se tenía el dato que la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA), contaba con la distribución y saneamiento adecuado del agua en un 94% y 75% respectivamente, siendo más bajo en las áreas rurales y más vulnerables donde habitan aproximadamente el 33% de la población, por lo que las Asociaciones Hídricas Comunales son las que solventan esta problemática al hacer llegar el vital líquido a las familias que lo necesitan y que no son beneficiadas con la distribución que realiza ANDA”.⁴

3. Antecedentes Históricos de San Pedro Perulapán

i. Generalidades

“San Pedro Perulapán es un municipio del departamento de Cuscatlán que tiene una población de más de 44.730 habitantes y su cabecera se encuentra a una altitud de 641 metros de altura sobre el nivel del mar, con una extensión territorial de 90.48 kilómetros cuadrados”.⁵

⁴Programa de Monitoreo Conjunto OMS/UNICEF para Agua Potable y Saneamiento 2015.

⁵ <http://www.municipiosdeelsalvador.com/cuscatlan/san-pedro-perulapan>

ii. Ubicación geográfica

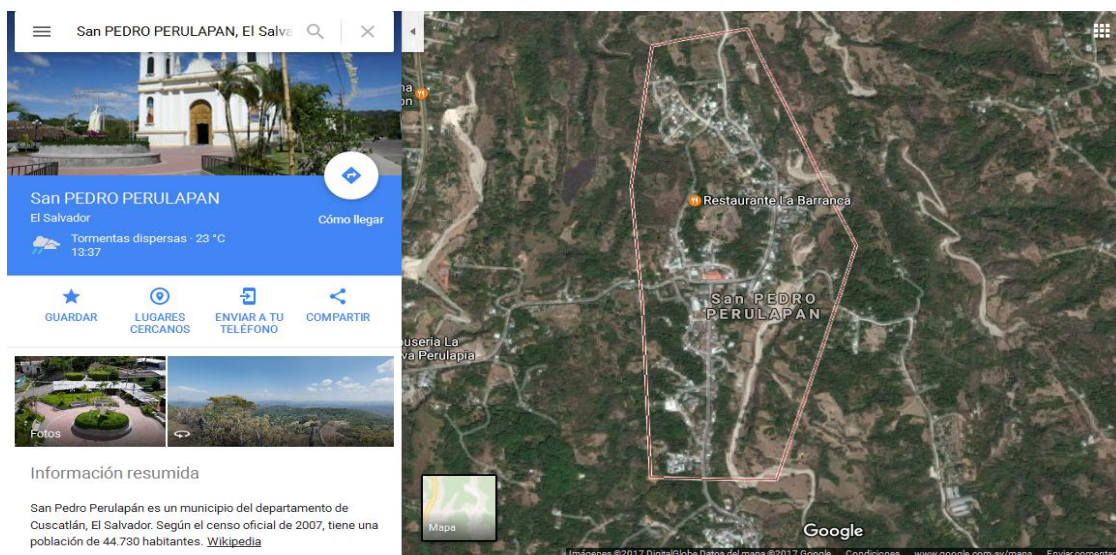
San Pedro Perulapán se ubica en el departamento de Cuscatlán en El Salvador que se ubica Al Norte con Tenancingo y Oratorio de Concepción del departamento de Cuscatlán, al Este con San Bartolomé Perulapía, al Sur con el Lago de Ilopango y la Ciudad de San Martín (San Salvador), y al Oeste con Santa Cruz Michapa y Cojutepeque.

iii. Administración

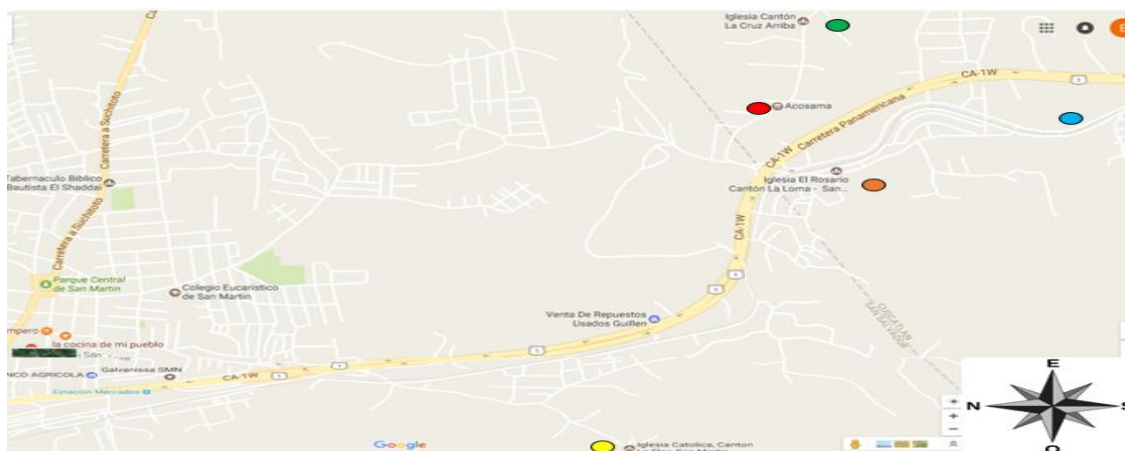
La división administrativa del municipio consta de 17 cantones y 120 caseríos y el Casco Urbano. En su zona urbana se divide en los barrios El Ángel, El Calvario, El Centro y Concepción; posee las colonias Agricultura, San Pedro, El Retiro y La Esperanza.





Siendo sus cantones:

- | | | |
|-------------------------|---------------------|--------------------|
| 1. Buena Vista, | 7. El Rodeo, | 13. Miraflores, |
| 2. Buenos aires, | 8. Huisiltepeque, | 14. San Agustín, |
| 3. El Carmen, | 9. Istagua, | 15. San Francisco, |
| 4. El Espino, | 10. La cruz, | 16. Tecoloco, |
| 5. El Limón, | 11. La Esperanza, | 17. Tecomatepe |
| 6. El Paraíso, | 12. La loma, | |



i. Cantones que conforman ACOSAMA de los municipios de San Pedro Perulapán y San Martín.



Localización	Cantones que conforman ACOSAMA	Municipio	Departamento
	Buenos Aires	San Pedro Perulapán	Cuscatlán
	La Cruz	San Pedro Perulapán	Cuscatlán
	La Loma	San Pedro Perulapán	Cuscatlán
	La Flor	San Martín	San Salvador

ii. Importancia económica y social

Este municipio es de suma importancia para miles de salvadoreños que a diario viven, conviven, transitan y laboran entre la ciudad y este municipio; ya que este cuenta con una población extensa es necesario que para subsistir tenga asistencia social por lo que para llegar a San Pedro Perulapán, se debe viajar 21 kilómetros desde la ciudad de San Salvador, ciudad a la cual se encuentra unido a través de la carretera Panamericana. También se puede utilizar la autopista, la cual permite el acceso inmediato de San Pedro Perulapán, a las ciudades de San Martín y la capital.

4. Acerca de la asociación comunal de salud, agua y medio ambiente (ACOSAMA)

a. Antecedentes históricos de ACOSAMA

En el documento proporcionado por autoridades de la institución titulado HUELLAS DE DESARROLLO se encuentra los antecedentes de la institución elaborado por uno de los fundadores llamado JOSÉ RENE PÉREZ MENDOZA donde describe que ACOSAMA nace como una “HISTORIA SISTEMA DE AGUA Y SANEAMIENTO MÚLTIPLE LA LOMA” siendo de gran trascendencia a través de los años y del tiempo, iniciando desde antes de 1990, pero fue hasta este año que dio inicio a la gran historia de lucha, sacrificio y devoción de desarrollo y oportunidades para obtener un mejor nivel de vida en las comunidades de los cantones que conforman esta asociación a las cuales se les genera un tributo con esta reseña histórica las que son Cantón la Loma, Cantón la cruz, Cantón Buenos Aires, del municipio de San Pedro Perulapán del departamento de Cuscatlán y Cantón La Flor del municipio de San Martín del departamento de San Salvador.

A inicios de 1990 una directiva del Caserío La Bolsa y otra del Caserío Panzúnteo, ambos del Cantón La Loma, Municipio de San Pedro Perulapán, Departamento de Cuscatlán se reúnen con el único fin de gestionar un proyecto de agua potable en la oficina regional paracentral de salud con sede en el departamento de San Vicente. Este grupo de personas visionarias pretendía un mejor sistema de vida y un total desarrollo para las comunidades, creando de inmediato las bases legales, convirtiéndose así, en la piedra angular entre los 4 cantones.

Es así como nace con la ayuda gestionada del Plan Salvadoreño de Desarrollo Básico Rural (PLANSABAR), y se originó como la denominación Asociación Social de Desarrollo Comunal (ASDEC) naciendo como una necesidad comunitaria y no como un objetivo. Este proyecto se ejecutó casi en su totalidad gracias al apoyo y ayuda desinteresada de la “COOPERATIVA AMERICANA DE REMESAS DEL EXTERIOR” (CARE) quien con voluntad plena y gran satisfacción de colaborar en el desarrollo de más comunidades salvadoreñas propuso una serie de exigencias

como el trabajo y esfuerzo sin descanso de parte de las comunidades a cambio de una terminación total del “Sistema de Agua y Saneamiento Múltiple la Loma”. A partir de este momento La asociación ha ido creciendo y suministrando agua a más comunidades;

En el año 2000 en el mes de agosto se realiza concurso de comunidades estudiantiles de los diferentes centros de estudio para creación del logo y la denominación de la asociación administradora del sistema de agua el cual lo elige un jurado calificador, integrado por personas capacitadas en la materia como la Escuela Nacional de Artes y de la Universidad Centroamericana UCA; Concurso que lo gana una alumna de octavo grado A del centro escolar “Dr. Andrés Gonzalo Funes”.

El logo que representa y se acerca a lo que la asociación necesita es una tubería formando una figura oblonga adentro está dividido en tres espacios a la izquierda el símbolo universal de Salud, en el centro un grifo que representa el agua y a la derecha unos volcanes con un sol naciente que representa una esperanza por obtener el deterioro ambiental. Sobre la tubería se lee ASOCIACIÓN COMUNAL SALUD, AGUA Y MEDIO AMBIENTE y en el centro inferior de la figura, un listón con las siglas ACOSAMA, más abajo del listón dos ramas entrelazadas con dos laureles, cada una representando a los cuatro cantones.

El trabajo comunitario está ampliamente premiado, pues solo la infraestructura de este sistema es motivo de orgullo para todas las comunidades que lo conforman sin embargo un mayor incentivo de este sistema implementado es el saneamiento comunitario y el despertar de la conciencia ambiental, lo cual se logra con EL TRABAJO COMUNAL PERSEVERANTE.

b. ACOSAMA

“ACOSAMA, es una Asociación Comunal sin fines de lucro, que abastece de agua a 4 comunidades en el área de San Martín. Su administración está confiada en una asamblea general, dos juntas, una junta de vigilancia compuesta por cuatro

miembros, uno de cada comunidad y una junta directiva, compuesta por 8 miembros, dos por cada comunidad. Cada junta directiva permanece en el cargo por un período de tres años, debiendo en asamblea general elegir los nuevos miembros”.⁶

c. Servicios que ofrece la asociación.

- Abastecimiento del servicio de Agua potable, salud y medio Ambiente a los Usuarios y Asociados Activos que habitan los diferentes Cantones de los Municipios de San Pedro Perulapán, departamento de Cuscatlán y San Martín, departamento de San Salvador; y a otros Municipios interesados en ser beneficiarios del servicio;
- Promueve y lleva a cabo políticas de salud en beneficio de las personas que lo necesitan, independientemente de si son o no usuarios o asociados del sistema. Estas políticas de salud son preventivas o curativas y para tal objeto la asociación celebra convenios con instituciones públicas y/o privadas de salud y crear por si o con otras entidades, instituciones comunales, cualquiera que fuera la denominación que se le diera, de atención médica preventiva-curativa;
- Promueve información necesaria y las indicaciones técnicas a los Usuarios y Asociados activos de cómo deberán tratar los desechos sólidos y las aguas residuales;
- Promueve la protección, conservación y restauración del medio ambiente de los Municipios de San Pedro Perulapán, departamento de Cuscatlán y San Martín, departamento de San Salvador;

d. Filosofía organizacional.

i. Visión

“Ser una institución líder, diversificada en el uso del agua, con estrategias innovadoras, mejorando continuamente, siendo socialmente responsable para lograr el desarrollo sustentable de las comunidades”.⁷

⁶Información proporcionada por ACOSAMA a través del documento: “Huellas de Desarrollo” página 8.

⁷Información proporcionada por ACOSAMA a través del documento: “Huellas de Desarrollo” página 8.

ii. Misión

“Somos una institución, auto sostenible, sin fines de lucro, con personal calificado, que brinda servicios diversificados de agua, bajo estándares de calidad, comprometidos con el Medio Ambiente, la Salud y el Desarrollo sustentable de las comunidades”.⁸

e. Objetivo general.

Brindar un servicio de agua potable de calidad para las cuatro comunidades atendidas además de buscar nuevas comunidades que se puedan beneficiar de los servicios ofrecidos, con el objeto de ampliar la red de abastecimiento de agua y generar mejores recursos que beneficien a todos los involucrados sean estos empleados de la institución o beneficiarios del servicio.

f. Objetivos organizacionales de ACOSAMA.

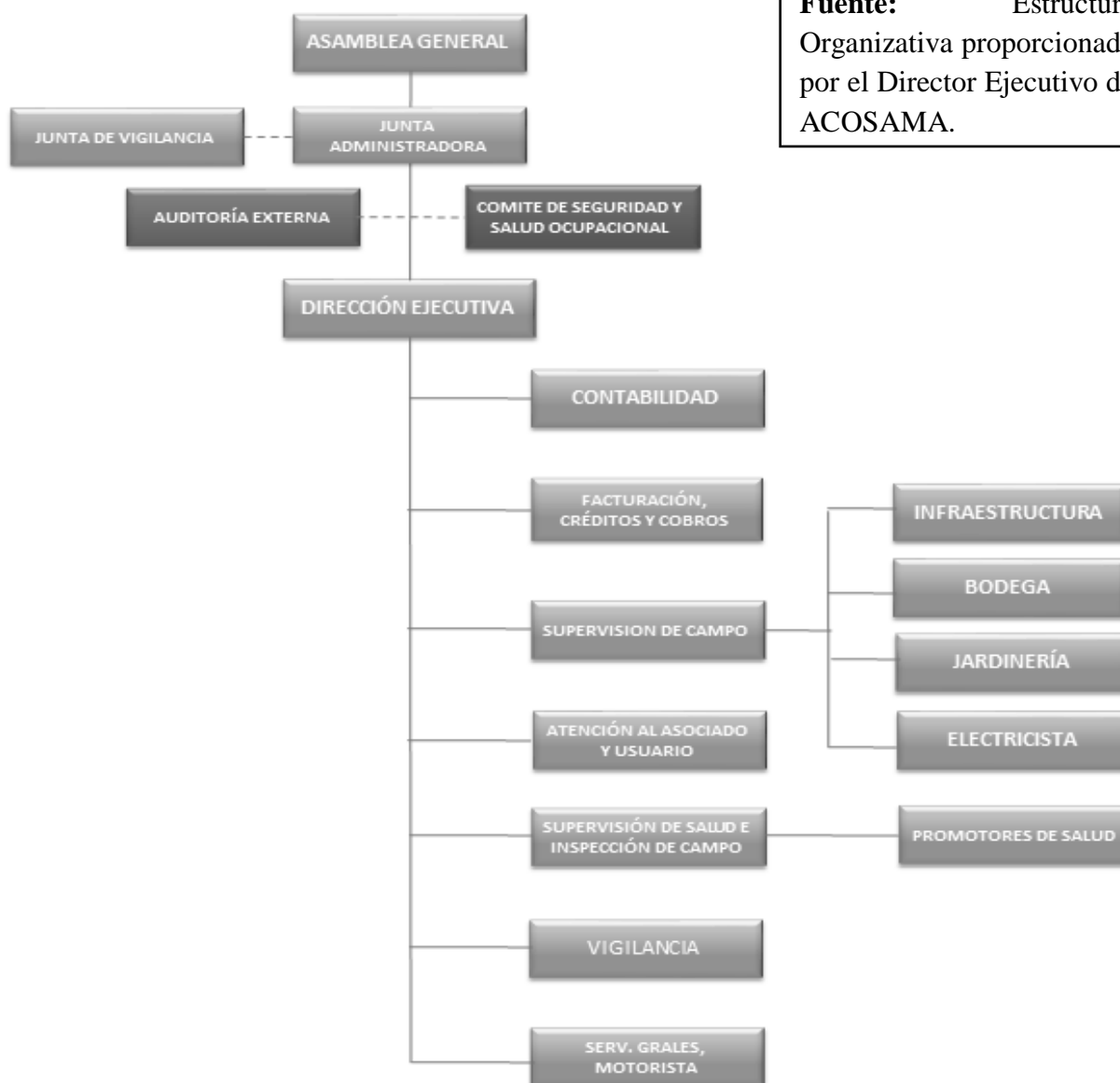
- Administrar, operar y mantener los recursos de la Asociación Comunal, procurando la sostenibilidad del Sistema de Abastecimiento de Agua Potable, Salud y Medio Ambiente;
- Asegurar el abastecimiento de agua potable a sus comunidades bajo estándares de calidad y cantidad para sistemas de abastecimientos de agua potable establecidos por el Ministerio de Salud Pública, ANDA o cualquier otra Institución Pública reguladora de la misma;
- Promover la participación de los Asociados Activos y Usuarios en la vigilancia, protección y conservación del Sistema de Abastecimiento de Agua Potable, Salud y Medio Ambiente;
- Promover, apoyar y ejecutar acciones ambientales de protección y mejoramiento al ecosistema que favorezcan la microcuenca que abastecen las fuentes de agua del sistema.

⁸Información proporcionada por ACOSAMA a través del documento: “Huellas de Desarrollo” página 8.

g. Finalidad de la asociación.

“la finalidad de la asociación es administrar, operar y mantener el sistema de abastecimiento de agua potable, salud y medio ambiente y desarrollar planes y programas afines a sus objetivos”.⁹

h. Organigrama actual de la organización



Fuente: Estructura Organizativa proporcionada por el Director Ejecutivo de ACOSAMA.

⁹Información proporcionada por ACOSAMA a través del documento: “Huellas de Desarrollo” página 10.

C. MARCO CONCEPTUAL

1. Sistemas

a. El enfoque de sistemas

“La teoría de los sistemas es, ante todo un primer enfoque de una eventual formalización de los grandes sectores de las ciencias económicas, políticas, y sociales. En este sentido la teoría de los sistemas puede ser aplicada a todo tipo de organizaciones ya que presenta un modelo conceptual que permite simultáneamente el análisis y la síntesis de la organización en un medio complejo y dinámico. Las partes de la organización se presentan como subsistemas interrelacionados dentro de un macro sistema”.¹⁰

b. Definición

Muchos son los autores que plantean su concepción acerca de lo que significa sistema. A continuación, analizamos varios conceptos:

“Es un conjunto de elementos dinámicamente relacionados, en interacción que desarrollan una actividad para alcanzar un objetivo o propósito operando como datos materia, unidos al ambiente que rodea el sistema para suministrar información”¹¹

“Es un conjunto de parte coordinadas para lograr un conjunto de metas”.¹²

“Es un conjunto de elementos que actúan de forma interdependiente y que forman una sola unidad, para lograr un objetivo común”.¹³

Un sistema es un conjunto de elementos que se relacionan entre sí, para el logro de un objetivo, que contiene entradas, procesos y salidas, que se unifican para que pueda ser optimizado para el fin que se ha creado y diseñado, logrando que cada uno de los elementos sea indispensable y constante en el proceso.

¹⁰Idalberto Chiavenato “Administración de Recursos Humanos” 2da edición, Pág. 13

¹¹Idalberto Chiavenato “Administración de Recursos Humanos” 2da edición, Pág. 17

¹²C.WestChurchman. El Enfoque de Sistemas, Ed. Diana, México 1978

¹³Serrano Alexis, Administración de personas I,II Y III Primera Edición 2007

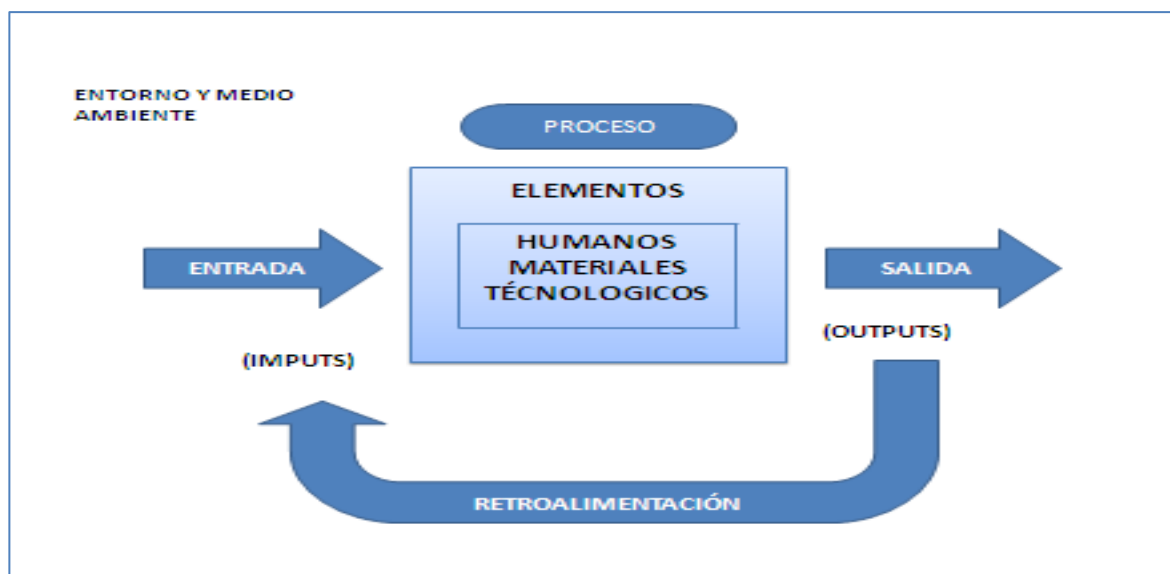
c. Elementos de los sistemas

“Los sistemas constan de cuatro elementos fundamentales y esenciales para la realización y unificación de los resultados, los cuales ayudan a un mejor análisis y procesamiento de la información desde su inicio hasta la finalización de este, tal como se describe a continuación.

- i. **Entradas:** todo sistema recibe entradas o insumos del ambiente circundante. Mediante las entradas (inputs) el sistema consigue los recursos e insumos necesarios para su alimentación y nutrición.
- ii. **Procesamiento:** es el núcleo del sistema; transforma las entradas en salidas o resultados. Regularmente lo constituyen subsistemas especializados en procesar cada clase de recurso o insumo recibido por el sistema.
- iii. **Salidas:** son el resultado de la operación del sistema. Mediante éstas (outputs) el sistema envía el producto resultante al ambiente externo.
- iv. **Retroalimentación:** es la acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema. La retroalimentación constituye, por lo tanto, una acción de retorno. La retroalimentación es positiva cuando la salida estimula y amplía la entrada para incrementar el funcionamiento del sistema; es negativa cuando la salida restringe y reduce la entrada para disminuir la marcha del sistema.”¹⁴

¹⁴ Idalberto Chiavenato “Administración de Recursos Humanos” 2da edición, capítulo 2, página 35

Cuadro N° 1 Elementos Del Sistema



Fuente: Adaptación del equipo investigador del autor Idalberto Chiavenato "Administración de Recursos Humanos" 2da edición, capítulo 2, página 36

d. Macro sistema y Subsistema

Las siguientes definiciones han sido adaptadas del link web:
<http://www.tiposde.org/general/727-sistemas/#ixzz4mZkfBXfu>

- **Macro sistema**

Es el sistema que integra a los sistemas desde el punto de vista de pertenencia.

Es aquel que comprende una jerarquía mayor a la de un sistema principal determinado, enlazando diferentes tipos de comunicación interna y externa, en términos comunes, es todo aquello que rodea a la empresa en forma externa. Por otra parte, es el espacio o ambiente más grande de la realidad objetiva. Es el contexto más amplio, dentro del cual se desarrollan otros sistemas. Así, por ejemplo, la unidad mayor de nuestro geo sistema o planeta tierra, lo constituye el Sistema Planetario Solar (Macro sistema), y éste a su vez tiene como macro sistema, a la Vía Láctea.

- **Sub sistema**

Es un conjunto de partes e interrelaciones que se encuentran estructural y funcionalmente, dentro de un sistema mayor. En otras palabras, un subsistema es un conjunto de elementos interrelacionados que, en sí mismo, es un sistema, pero a la vez es parte de un sistema superior, por ejemplo, en una organización existen departamentos (contabilidad, producción, ventas, etc.) cada uno de los cuales puede considerarse como un subsistema. En cada departamento, probablemente existen secciones; por ejemplo, en el departamento de ventas podría haber la sección de ventas al mayor, ventas al menor, entre otros, las cuales podrían considerarse como subsistemas de los departamentos. Por otro lado, la organización podría considerarse como un subsistema de la economía nacional, o sea, de un macro sistema.

e. Factores que influyen o inciden en un sistema

- **Entropía:** es la tendencia de los sistemas a desgastarse y a desintegrarse. La entropía aumenta con el correr del tiempo. Si aumenta la información, disminuye la entropía, pues la información es la base de la configuración y del orden.
- **Homeóstasis:** es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienen una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del entorno.

f. Clasificación de los sistemas

“Todo sistema existe y funciona en un ambiente. Ambiente es todo lo que rodea a un sistema y sirve para proporcionar los recursos que requiere la existencia del sistema, además, es donde el sistema arroja sus resultados y aunque es una fuente de recursos e insumos, también lo es de contingencias y amenazas para el sistema.”¹⁵

¹⁵ Obra citada de Idalberto Chiavenato página 17.

i. Según el modo como interactúan con el ambiente

- **Sistemas semi-cerrados:** se caracterizan por su hermetismo, que hace que no ocasionen ningún intercambio con el ambiente que se encuentra a su alrededor, por lo que no se ven afectados por el mismo. Esto hace que tampoco los sistemas ejerzan influencia alguna en el medio ambiente que los rodea. Los sistemas semi-cerrados entonces, se caracterizan por poseer un comportamiento totalmente programado y determinado y la materia y energía que intercambian con el ambiente que los rodea es mínima.
- **Sistemas abiertos:** estos sí establecen intercambios con el medio ambiente que los rodea. Para lograr esto se valen de salidas y entradas por medio de las que intercambian, de manera constante, energía y materia con el medio ambiente. Este vínculo que se establece hace que los sistemas abiertos deban ser sumamente adaptativos a las cualidades del ambiente del cual dependen, sino es así, no logran la supervivencia. Esta dependencia con lo ajeno hace que no puedan existir de forma aislada y que deban adaptarse por medio de la organización y del aprendizaje a los cambios externos.

ii. En cuanto a su constitución, los sistemas pueden ser físicos o abstractos

- **Sistemas físicos o concretos:** cuando están compuestos por equipos, por maquinaria y por objetos y cosas reales. Pueden ser descritos en términos cuantitativos de desempeño.
- **Sistemas abstractos:** cuando están compuestos por conceptos, planes, hipótesis e ideas. Aquí, los símbolos representan atributos y objetos, que muchas veces solo existen en el pensamiento de las personas. En realidad, en ciertos casos, el sistema físico (hardware) opera en consonancia con el sistema abstracto (software).

iii. Según su movimiento

- **Sistemas dinámicos:** estos sistemas se caracterizan por presentar movimiento, ejemplos de ello son: el sistema circulatorio sanguíneo, una célula viva, el motor de un automóvil funcionando, etc.
- **Sistemas estáticos:** como su nombre indica, carecen de movimiento alguno. Ejemplo de ello es la estructura de un edificio.

iv. Con relación a su origen los sistemas pueden ser naturales o artificiales

- **Sistemas naturales:** nacen una respuesta de fenómenos físicos, químicos y biológicos creados por la naturaleza. Por ejemplo: el cuerpo humano, la Tierra, la Fotosíntesis, el sistema digestivo, una célula, el Universo, un ecosistema, la Vía Láctea, etc.
- **Sistemas artificiales:** son aquellos que fueron logrados por la intervención directa de la raza humana. Éste participo de manera activa en su diseño, manejo, control y ejecución. A estos sistemas se les puede llamar sistemas humanos. Por ejemplo: una computadora, un robot, un supermercado, el colegio, un avión, una lapicera, una radio como organización, etc.

v. Según su complejidad

- **Sistemas complejos:** se caracterizan por estar compuestos por una serie de subsistemas, lo que vuelve difícil la tarea de identificar los distintos elementos que los componen. Ejemplo de ello es una organización con sus diferentes departamentos o divisiones.
- **Sistemas simples:** no cuentan con subsistemas, lo que permite identificar fácilmente a los elementos constitutivos de los mismos. ejemplo de ello son las maquinas simples que no son propiamente de la industria.

g. Tipos de retroalimentación

- **“Retroalimentación positiva:** estimula la entrada de insumos en el sistema, agiliza o incrementa sus operaciones y, en consecuencia, produce más salidas o resultados.
- **Retroalimentación negativa:** si la acción del sistema es exagerada y va más allá de lo necesario, la retroalimentación negativa actúa para impedir o restringir la entrada de insumos, frenar y reducir sus operaciones y, por consiguiente, producir menos salidas o resultados.”¹⁶

h. Las organizaciones como sistemas abiertos

Las organizaciones constituyen sistemas abiertos. Sistema es un conjunto de elementos dinámicamente relacionados que desarrollan una actividad para lograr determinado objetivo o propósito. Todo sistema opera sobre la materia, energía o información obtenidas del ambiente, las cuales constituyen los insumos o entradas (inputs) de recursos necesarios para que el sistema pueda operar.

Esos recursos son operados por las diversas partes del sistema (subsistemas) y transformados en salidas o resultados (outputs) para ser devueltos al ambiente. Pero además de los recursos, las organizaciones necesitan de competencias.

Hamel y Prahalad argumentan que, en el futuro, la habilidad de gestión crítica será identificar, cultivar y explorar las competencias esenciales que hagan posible el crecimiento. “Esto ocasiona cambios organizacionales, como la identificación y venta de actividades y marcas no esenciales, así como la aparición de una red de alianzas estratégicas, en la que cada socio aporta sus competencias esenciales para la formación de una oferta de mercado. Las competencias tienen que ser identificadas, reforzadas y

¹⁶<http://consejosytips.com/concepto-de-sistema-administrativo>

difundidas en la organización como base de la estrategia, por lo que la dirección debe estar de acuerdo con ellas y actuar congruentemente”¹⁷.

i. Representación de los sistemas

“Todo sistema está constituido por varios subsistemas, los cuales pueden desdoblarse en otros subsistemas, y así sucesivamente. Por otro lado, cada sistema forma parte de un sistema mayor que constituye su ambiente externo. Para estudiar o analizar un sistema se utilizan modelos. Un modelo es la representación de un sistema. Esta representación generalmente es simbólica y puede ser:

- i. Gráfica: el modelo gráfico representa la estructura básica de un sistema, como el organigrama, que representa la estructura empresarial; el plano, que representa la estructura de un predio o edificio; el mapa, que representa una ciudad o país, etc.
- ii. Matemática: el modelo matemático representa el funcionamiento de un sistema mediante una ecuación matemática.
- iii. Descriptiva: el modelo descriptivo representa un sistema mediante una minuciosa descripción o explicación de su composición o su funcionamiento. Es el caso de un cuento literario, que puede describir un hecho o acontecimiento.”¹⁸

2. Administración

a. La administración

La administración es una de las actividades humanas más importantes. Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para cumplir propósitos que no podían alcanzar de manera individual, la administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales. A medida que la sociedad empezó a depender crecientemente del esfuerzo grupal y que muchos grupos organizados tendieron a crecer, la tarea de los administradores se volvió más importante.

¹⁷Idalberto Chiavenato, “Comportamiento Organizacional” Octava Ed. 2004. Pág 23

¹⁸ Idalberto Chiavenato, administración ,proceso administrativo, 3ª edición

b. Definiciones de la administración

De acuerdo con el criterio de diferentes autores pioneros de la administración, presentan una serie de definiciones que ayudan a obtener un amplio conocimiento del tema, entre los cuales tenemos:

“Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana”.¹⁹

“Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles para alcanzar las metas establecidas”.²⁰

“La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”²¹. Esta definición básica se amplía:

- Cuando se desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas como la Planeación, Organización, Integración de personal, Dirección y Control.
- La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
- Se aplica a administradores de todos los niveles organizacionales.
- La intención de todos los administradores es la misma: generar un Superávit.
- La administración persigue la productividad, lo que implica eficacia y eficiencia.

La administración es una ciencia ya que se fundamenta en principios que son sujetos de comprobación y que realmente de una manera u otra son comprobables, ya sea de manera teoría o de manera práctica, la administración como tal se aplica en cada

¹⁹J.D. Mooney, Admón de Empresa Teoría y Práctica 1ªra Parte, Agustín Reyes Ponce Pág. 16

²⁰Serrano Alexis, Administración de personas I,II Y III Primera Edición 2007

²¹ Administración Una Perspectiva Global. - Onceava Edición- Koontz, Harold. Editorial McGRAW-HILL, Pág. 6

momento de la vida personal, académica y laboral, que ayuda a realizar desde una planeación hasta un control de todas las actividades que los seres humanos practican.

c. Principios de la administración

En administración, los principios son verdades fundamentales que explican las relaciones entre dos o más conjuntos de variables, generalmente una variable independiente y una dependiente.

Según Henry Fayol la administración como toda ciencia debe basarse en leyes o principios universales aplicables a todas las situaciones que el administrador enfrenta: los principios generales de administración, estos prescriben el comportamiento del administrador de los cuales Fayol elaboro 14.

Cuadro n°2: Resumen de principios administrativos

N°	Principio	Resumen
1	División del trabajo:	Especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.
2	Autoridad y responsabilidad:	Autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad e implica el deber de rendir cuentas. Ambas deben estar equilibradas entre sí.
3	Disciplina:	Obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.
4	Unidad de mando:	Cada empleado debe de recibir órdenes de un solo superior. Es el principio de la autoridad única.
5	Unidad de dirección:	Todos los miembros de una organización deben trabajar a favor de los mismos objetivos.
6	Subordinación del interés particular al general:	Los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.

7	Remuneración del personal:	Debe haber retribución justa y garantizada para los empleados y para la organización.
8	Centralización:	Se refiere a la afluencia hacia la cabeza de mando quien tomara las decisiones. Cuanto más grande sea la organización menor será la centralización.
9	Cadena escalar: o (Cadena de mando)	Línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio del mando, quién manda a quién.
10	Orden:	Debe de existir “un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar”, es el orden material y humano.
11	Equidad:	Amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal.
12	Estabilidad del personal:	La rotación tiene impacto negativo en la eficiencia de la organización. Se le debe dar al trabajador el tiempo suficiente para aprender y asimilar las tareas encomendadas.
13	Iniciativa:	Capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito. Se debe estimular y valorar los aportes efectuados por el personal que favorezcan a la empresa.
14	Espíritu de trabajo o de equipo:	La armonía y unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización.

Fuente: Adaptación del equipo investigador del libro introducción a la teoría general de la administración, de Idalberto Chiavenato, séptima edición, página 72.

Principios de la administración científica de Taylor

Para Taylor, la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por los cuatro principios siguientes:

- i. **“Principio de planeamiento:** sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos

basados en procedimientos científicos. Cambiar la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método de trabajo.

- ii. **Principio de la preparación:** seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado.
- iii. **Principio del control:** controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. la gerencia debe de cooperar con los empleados para que la ejecución sea lo mejor posible.
- iv. **Principio de la ejecución:** asignar atribuciones y responsabilidades para que el trabajo se realice con disciplina.^{»22}

d. Características de la administración

La administración posee ciertas características inherentes que la diferencian de otras disciplinas:

- **Su universalidad:** El fenómeno administrativo se da donde quiera que exista un organismo social, porque en él tiene que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el estado, en el Ejército, en la Empresa, en una Sociedad Religiosa. Etc.
- **Su especificidad:** Aunque la administración va acompañada de otros fenómenos de índole distinta, (por ejemplo, funciones contables, productivas, económicas etc.) el fenómeno administrativo es distinto a los que acompaña.
- **Su unidad temporal:** Aunque se distinguen etapas, fases y elementos del fenómeno administrativos este es unido y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado. Así, por ejemplo: al hacer los planes, no se deja de mandar, de controlar y de organizar.
- **Su unidad jerárquica:** Todos tienen carácter de jefes en un organismo social participan, en distintos grados y modalidades de la misma administración. Así,

²²Introducción a la teoría general de la administración, Idalberto Chiavenato, séptima edición, página 56

en una empresa forman: “un solo cuerpo administrativo desde el gerente general hasta el último mayordomo”.²³

- **Su interdisciplinarietà:** La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.
- **Su flexibilidad:** los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. La rigidez en la administración es inoperante.
- **Su amplitud de ejercicio:** Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal

e. Importancia de la administración

“A través del tiempo la administración se ha vuelto una disciplina fundamental para todo tipo de organizaciones proporcionando elementos útiles a los organizadores y gerentes que se deben considerar para el adecuado funcionamiento de las mismas, es por lo que su importancia radica en que:

- **En el ámbito universal:** La administración se da donde quiera que exista un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria cuanto mayor y más compleja sea ésta.
- **Es productiva y eficiente:** El éxito de un organismo social depende directa e indirectamente, de su buena administración, y solo a través de los elementos materiales, humanos con que ese organismo cuenta.
- **Es técnica y ciencia:** Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y esencial, ya que, por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica.
- **Simplifica la competencia:** Para las empresas medianas y pequeñas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras es el mejoramiento de su

²³ Juan Gerardo Garza Treviño, Administración Contemporánea 1ra Edición

administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, en los que, indiscutiblemente, son superadas por sus grandes competidoras.

- **Simplifica el trabajo:** Simplifica el trabajo a través de principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad con el uso de los recursos.
- **Bien común:** A través de los principios de administración se contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos.²⁴

f. Proceso administrativo

El proceso administrativo es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. Según el libro administración, una perspectiva global de los autores Harold, Koontz y Heinz Weihrich, las funciones del administrador son: planificación, organización, integración de personal, dirección y control que conforman el proceso administrativo cuando se les considera desde el punto de vista sistemático.

Planificación: implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas.

- Decisión sobre los objetivos.
- Definición de planes para alcanzarlos.
- Programación de actividades.

Organización: es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una

²⁴William B. Werther y Keith Davis, Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas, Sexta edición, Editorial; Mc-Graw-hillCompanies, Inc

empresa. Debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas.

- Recursos y actividades para alcanzar los objetivos.
- Órganos y cargos.
- Atribución de autoridades y responsabilidad.

Integración de personal: implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional. Esto se lleva a cabo mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, la realización de un inventario de personal disponible y el reclutamiento, selección, ubicación, ascenso, evolución, planeación profesional, compensación y capacitación tanto de los candidatos a ocupar puestos como los ocupantes de estos en su momento dado. A fin de lograr la eficaz y eficiente realización de las tareas.

Dirección: es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan en favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.

- Designación de cargos
- Comunicación, liderazgo y motivación de personal
- Dirección para los objetivos.

Control: consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución para la corrección de estas.

- Definición de estándares para medir el desempeño
- Corregir desviaciones y garantizar que se realice la planeación

3. Talento Humano

a. Definición de talento

“Se refiere a una persona inteligente o apta para determinada ocupación”²⁵; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, tiene la capacidad de resolver problemas dado que tiene las habilidades, destrezas necesarias para ello, aptas en el sentido que puede operar competentemente en una actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación.

b. Definiciones de talento humano.

“Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación, y control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que el medio permita a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”²⁶

“Personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico”²⁷

“Aptitud, cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño”.²⁸

Como equipo investigador definimos Talento humano como: La capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de desenvolverse en determinada ocupación, asumiendo sus competencias (habilidades, conocimientos, actitudes) experiencias, motivación, interés, vocación, aptitudes, potencialidades, salud, etc.

²⁵ Diccionario de la Real Academia Española (RAE), 23ª edición, 16 de octubre de 2014

²⁶ <http://talentohumanosena.galeon.com/>

²⁷ Idalberto Chiavenato, administración de recursos humanos, 5ª edición P. 128

²⁸ Rabin Chuquisengo, <http://psicologiayempresa.com/el-talento-humano-y-las-competencias-conceptos.html>

c. Técnicas del área de recursos humanos y su vinculación con los ambientes de las organizaciones

i. Técnicas utilizadas en el ambiente externo

- “Investigación de mercado de recursos humanos.
- Reclutamiento y selección.
- Investigación de salarios y beneficios.
- Relaciones con el sindicato.
- Relaciones con instituciones de formación profesional.
- Legislación laboral”.²⁹

ii. Técnicas utilizadas en el ambiente interno

- “Análisis y descripción de cargos.
- Evaluación de cargos.
- Capacitación.
- Evaluación del desempeño.
- Plan de carreras.
- Plan de beneficios sociales.
- Política salarial.
- Higiene y seguridad.”³⁰

d. Técnicas del área de recursos humanos aplicadas sobre las personas

i. Aplicadas directamente sobre las personas

- Reclutamiento, entrevista, selección, Integración, evaluación de desempeño, capacitación.
- Desarrollo de recursos humanos.

²⁹Idalberto Chiavenato, “Administración de Recursos Humanos”, 5ta Edición, 1999

³⁰Idalberto Chiavenato, “Administración de Recursos Humanos”, 5ta Edición, 1999

ii. Aplicadas indirectamente sobre las personas

- Cargos ocupados: Análisis y descripción de cargos, evaluación y clasificación de cargos, higiene y seguridad.
- Planes genéricos: Planeación de recursos humanos, Banco de datos, Plan de beneficios sociales;
- Plan de carreras, Administración de salarios.

e. Carácter de contingencia del área de recursos humanos

Es contingencia, pues depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción que se tenga en la organización Acerca del hombre y de su naturaleza y, sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles. No constituye un fin en sí misma, sino un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones a través del trabajo de las personas, y para establecer condiciones favorables que les permiten conseguir los objetivos individuales.

f. El área de recursos humanos como responsabilidad de línea y función de staff

Toda la organización comparte la responsabilidad del área de recursos humanos. Ésta es una responsabilidad de línea, cada jefe administra el personal que labore en el área de su desempeño y una función de staff asesoría que el organismo de área de recursos humanos ofrece a cada jefe. El organismo de staff de Recursos Humanos asesora el desarrollo de directrices en la solución de problemas específicos de personal, el suministro de datos que posibilitan la toma de decisiones al jefe de línea y la prestación de servicios especializados solicitados. Además de asesoría, consejería y consultoría, el organismo de staff debe prestar servicios especializados como: reclutamiento, selección, capacitación, análisis y evaluación de cargo, etc. El administrador de Recursos Humanos no transmite órdenes a los miembros de línea de

la organización o a los empleados, excepto cuando se trata de su propio departamento.

g. Subsistemas del Talento Humano.

Idalberto Chiavenato en su libro “administración de recursos humanos, novena edición, 2009, de las páginas 79 a 409” desarrolla ampliamente los subsistemas que conforman el Sistema de talento humano, para tales efectos se mencionan los subsistemas y los elementos que los componen cada uno de ellos, ya que tales subsistemas se desarrollaran en la propuesta para ACOSAMA.

- **Subsistema de Provisión de recursos humanos:** Reclutamiento y Selección de personal.
- **Subsistema de Organización de recursos humanos:** Diseño de puestos, descripción y análisis de puestos, evaluación del desempeño.
- **Subsistema de Mantenimiento de recursos humanos:** remuneración, planes de prestaciones sociales, calidad de vida en el trabajo, y relaciones con las personas.
- **Subsistema de Desarrollo de recursos humanos:** capacitación y desarrollo del personal, desarrollo organizacional.
- **Subsistema de Auditoria de recursos humanos:** información de recursos humanos y ética y responsabilidad social.

h. Políticas de recursos humanos

Las políticas surgen en función de la racionalidad, de la filosofía y de las culturas organizacionales. Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Son guías para la acción y sirven para dar respuestas a las cuestiones o problemas que pueden presentarse con frecuencia. Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera cómo las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logras sus objetivos individuales.

Las políticas establecen el código de valores éticos de la organización. A partir de las políticas pueden definirse los procedimientos que se implantarán, los cuales son caminos de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades, teniendo en cuenta los objetivos de la organización.

4. Crecimiento y desarrollo

a. Definiciones del crecimiento y desarrollo organizacional

i. Crecimiento:

“Ser refiere a la concepción numérica del negocio, de alcanzar las metas propuestas y de preparar a la organización para crecer y acompañar dicho proceso de cumplimiento de planes, metas y objetivos que se definen a través de cifras en presupuestos y planes operacionales.”³¹

ii. Desarrollo:

“El desarrollo organizacional (DO) es un enfoque especial de cambio organizacional en que los propios empleados formulan el cambio necesario y lo implementan, muchas con la ayuda de un consultor interno o externo.”³²

b. El crecimiento organizacional como factor absoluto y relativo.

“El crecimiento organizacional define el tamaño como una medida absoluta, pero el crecimiento es una medida relativa del tamaño en el tiempo. La elección de una medida absoluta o relativa afecta el impacto empresarial en el crecimiento. Así el tamaño tendría un impacto positivo en el crecimiento medido en términos absolutos, pero un impacto negativo si medimos el crecimiento en términos relativos, es recomendable utilizar el tamaño inicial de la empresa como una variable de control y

³¹ <http://www.creating.com.ve/articulos/DesarrolloCrecimiento.pdf>

³² Idalberto Chiavenato, administración de recursos humanos, 9ª edición P. 126

utilizar paralelamente tanto medidas absolutas como relativas de crecimiento, el crecimiento es un proceso que necesita ser estudiado en el tiempo”³³

c. Fase del desarrollo organizacional

- i. **Diagnóstico:** a partir de la investigación sobre la situación actual. En general, el diagnóstico es la percepción de la necesidad de cambio en la organización o en parte de ella.
- ii. **Intervención:** acción para modificar la situación actual. La intervención se define y planea mediante talleres, análisis entre personas y grupos involucrados, para determinar las acciones y el rumbo adecuado para el cambio.
- iii. **Refuerzo:** esfuerzo para estabilizar y mantener la nueva situación a través de la retroalimentación.

d. Técnica del desarrollo organizacional

- i. **Entrenamiento de la sensibilidad:** es la técnica más antigua y amplia de DO. Consiste en reunir grupos denominados grupos E (grupos de entrenamiento) orientados por un líder entrenado para aumentar la sensibilidad en cuanto a sus habilidades y dificultades en las relaciones interpersonales. El resultado es mayor creatividad (menor temor de los otros, y estar menos a la defensiva), menor hostilidad en cuanto a los demás (debido a que los comprende mejor) y mayor sensibilidad a las influencias sociales y psicológicas sobre el comportamiento en el trabajo.
- ii. **Análisis transaccional (AT):** técnica que busca el auto diagnóstico de las relaciones interpersonales. La transacción es cualquier forma de comunicación, mensaje o relación con los demás. Es una técnica diseñada para individuos, pues se concentra en los estilos y contenidos de las comunicaciones personales.

³³<https://www.bizkailab.deusto.es/wp-content/uploads/2012/04/5762-Report-01-Competitividad.pdf>

Enseña a las personas a enviar mensajes claros y ágiles y dar respuestas naturales y razonables.

- iii. **Desarrollo de equipos:** técnica de modificación del comportamiento en que se reúnen varias personas y varios niveles y áreas de la organización bajo la coordinación de un consultor o líder y se critican mutuamente buscando un punto de encuentro para que la colaboración sea más fructífera, eliminando las barreras interpersonales de comunicación mediante el esclarecimiento y la comprensión de las causas.
- iv. **Consultoría de procesos:** técnica en que cada equipo es coordinado por un consultor cuya actuación varía mucho. La coordinación permite ciertas intervenciones para que con los equipos sean más sensibles a los procesos internos de establecimiento de metas y objetivos, de participación, de sentimientos, de liderazgo, de toma de decisiones, confianza y creatividad.
- v. **Reunión de confrontación:** técnica de modificación de comportamiento, con la ayuda de un consultor externo o interno (denominado tercera parte). Dos grupos antagónicos en conflicto pueden ser tratados a través de una reunión de confrontación que dura un día, en la que cada grupo se autoevalúa y evalúa el comportamiento del otro como si estuvieses delante de un espejo. El consultor facilita la confrontación con serenidad de ánimo, moderando las críticas, moderando los trabajos, orientando la discusión hacia la solución constructiva del conflicto y eliminando las barreras intergrupales.
- vi. **Retroalimentación de datos (feedback de datos):** técnica de cambio de comportamientos que parte del principio de que cuantos más cognitivos recibe el individuo, mayor será su posibilidad de organizarlos y actuar con claridad. La

retroalimentación se refiere a las actividades y procesos que reflejan la manera como una persona es percibida o vista por los demás.

5. Definición de asociaciones comunales

“Las Asociaciones Comunales son aquellos grupos de personas ubicadas en determinada área geográfica y que además integran una entidad permanente y que aúnan iniciativas, voluntades, esfuerzos y acciones para participar organizadamente en el estudio y análisis de la realidad social, así como de los problemas y necesidades de la Comunidad, impulsando relaciones y proyectos de beneficio para la misma, participando en el campo social, económico, cultural, religioso, cívico, educativo y cualquier otro que fuere beneficioso a la Comunidad”.³⁴

6. Sistema administrativo de Talento Humano

a. Propósito de la administración de los recursos humanos

“El propósito de la administración del capital humano es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Éste es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos”.³⁵

b. Objetivos fundamentales de la administración de capital humano

Los gerentes y los departamentos de capital humano deben plantearse metas claras y cuantificables. Estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo. En ocasiones se expresan por escrito, por medio de documentos cuidadosamente preparados. En otras no se expresan de manera explícita, sino que forman parte de la “cultura” de la organización. En cualquiera de los dos casos, los objetivos guía la función de la administración de los recursos humanos.

³⁴“Corte Suprema de Justicia biblioteca judicial "Dr. Ricardo gallardo".<http://www.csj.gob.sv/BVirtual.nsf/1004b9f7434d5ff106256b3e006d8a6f/e2a091914165071306256b3e00747ab1?OpenDocument>.

³⁵ William B. Werther y Keith Davis, Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Empresas, Sexta Edición.

- **Objetivos corporativos.** La administración de los recursos humanos postula como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación, por medio de incidir en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa.
- **Objetivos funcionales.** Mantener la contribución del departamento de capital humano en un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración del recurso humano no se ajusta a las necesidades de la organización, se producen innecesarios desperdicios de recursos de todo tipo.
- **Objetivos sociales.** El departamento de capital humano debe ser responsable, a nivel ético y social, de los desafíos que presenta la sociedad en general, y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
- **Objetivos personales.** El departamento de capital humano necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que ese logro contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de capital humano reconoce que una de sus funciones es facilitar las aspiraciones de quienes componen la empresa.

c. Recursos que intervienen en un sistema administrativo de talento humano

Idalberto Chiavenato en su libro “administración de recursos humanos, novena edición, 2009, de las páginas 80 a 82” explica los recursos que intervienen en toda organización y que como equipo investigador se ve necesario citarlos, ya que sin estos las organizaciones no podrían subsistir aun teniendo el mejor talento humano en ella.

- **Recursos físicos y materiales**

Son los recursos necesarios para las operaciones básicas de la organización, ya sea para ofrecer servicios especializados o producir bienes y productos. Los recursos materiales están constituidos por el mismo espacio físico, tales como locales, edificios y terrenos, el proceso productivo, la tecnología que lo orienta, los métodos y procesos de trabajo encaminados a la producción de los bienes y de los servicios que ofrece la organización.

Buena parte de lo que se verá sobre tecnología es aplicable al área de los recursos materiales y físicos de la organización; sin embargo, la tecnología no se limita sólo a éstos

- **Recursos financieros**

Se refiere al dinero en forma de capital, flujo de caja (entradas y salidas), préstamos, financiamientos, créditos, etc., de los que se dispone de manera inmediata o mediata para hacer frente a los compromisos de la organización. Comprende también el ingreso derivado de las operaciones de la empresa, inversiones de terceros y toda forma de efectivo que pasa por la caja de la organización.

Los recursos financieros garantizan los medios para la adquisición u obtención de los demás recursos que se requieren. Hasta cierto punto, los recursos financieros son los que en buena parte definen la eficacia de la organización en el logro de sus objetivos, pues le proporcionan la capacidad necesaria para adquirir, en volumen adecuado, los recursos que requiere para su operación. Es muy común expresar el desempeño de la organización en lenguaje financiero, en términos de utilidades en valores monetarios o de liquidez en sus acciones.

También es frecuente medir los recursos físicos o materiales en términos financieros, como el valor de la maquinaria y equipo de la organización, así mismo sirve para el pago de los pasivos laborales de toda organización.

- **Recursos mercadológicos**

Constituyen los medios por los cuales la organización localiza, entra en contacto e influye en sus clientes y usuarios. En este sentido, los recursos mercadológicos comprenden también el propio mercado de consumidores o clientes de los productos o servicios que ofrece la organización. Así, los recursos mercadológicos integran todas las actividades de investigación y análisis de mercado (sobre consumidores y competidores), toda la organización de ventas (que incluye previsión de ventas, ejecución y control), promoción, propaganda, distribución de los productos por los canales adecuados, desarrollo de nuevos productos necesarios para satisfacer las demandas del mercado, definición de precios, asistencia técnica al consumidor, etcétera. Cabe de mencionar que ACOSAMA es una organización que no pretende lucrarse propiamente dicho, sino que esos recursos mercadológicos son para que la gente conozca los servicios que ellas ofrecen.

- **Recursos tecnológicos**

Estos recursos constituyen el software utilizado y las herramientas necesarias tecnológicas para el funcionamiento de ACOSAMA, como en cualquier organización estos recursos son indispensables para los puestos de trabajo de la organización ya que fundamental los hechos y las actuaciones necesarias para procedimientos y procesos que realizan vía electrónica.

- **Recursos humanos**

Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen por niveles: nivel institucional de la organización (dirección), nivel intermedio (gerencia y asesoría) y nivel operacional (técnicos, empleados y obreros, junto con los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo operar los demás recursos que son de

por sí inertes y estáticos. Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo.

7. Sistema administrativo de Talento Humano que contribuya al Crecimiento y desarrollo de ACOSAMA.

En relación a todos los conceptos antes citados, el equipo investigador considera que este es un sistema abierto, muy completo que relacionan subsistemas que contienen elementos integrados entre sí, y que son mutuamente incluyentes, en la persecución de los objetivos que ACOSAMA pretende cumplir a mediano y largo plazo, tomando de base los principios administrativos que los diferentes autores recomiendan, haciendo más ágiles y de manera más sistemática la administración como tal, esperando que su crecimiento y desarrollo sea proporcional a los recursos que hasta el momento tienen y los que se pretenden optimizar en la posible implementación de la propuesta que se realice, obteniendo las mejores entradas y procesos que se puedan desarrollar, para que las salidas de este sistema sean eficaces y efectivas para lograr una efectividad organizacional que contribuya a que la filosofía organizacional de la institución sea óptima.

D. MARCO LEGAL

1. Constitución de la República de El Salvador de 1983.

Art. 7.- “Los habitantes de El Salvador tienen derecho a asociarse libremente y a reunirse pacíficamente y sin armas para cualquier objeto lícito”.

Art. 38.- El trabajo estará regulado por un Código que tendrá por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones.

Art. 206.- Los planes de desarrollo local deberán ser aprobados por el Concejo Municipal Respectivo; y las Instituciones del Estado deberán colaborar con la Municipalidad en el desarrollo de los mismos.

Art. 207. Las municipalidades podrán asociarse o concertar entre ellas convenios cooperativos a fin de colaborar en la realización de obras o servicios que sean de interés común para dos o más Municipios.

(Decreto Constituyente N° 38, de fecha 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial N° 234, Tomo N° 381, de fecha 16 de Diciembre de 1983, Art. 7, Reforma: Decreto Legislativo N° 707 de fecha 12 de junio de 2014, publicado en el Diario Oficial N° 112, Tomo 403 de fecha 19 de junio de 2014)

En la ley primaria establece que todos los habitantes pueden asociarse libremente, por lo tanto, este artículo es predominante en la investigación ya que debe de estar fundamentado el motivo del origen de las asociaciones en El Salvador, en relación con los demás artículos se fundamentan de las instituciones públicas que regirán y ayudar a sí mismas y a las demás que soliciten su ayuda.

2. Código Municipal de El Salvador.

Todos los aspectos relacionados con las Asociaciones Comunales están establecidos en el capítulo II en los artículos del 118 al 125 del Código Municipal, los cuales establecen que:

Art. 118.- “Los habitantes de las comunidades en los barrios, colonias, cantones y caseríos, podrán constituir asociaciones comunales para participar organizadamente en el estudio, análisis de la realidad social, de los problemas y necesidades de la comunidad, así como en la elaboración e impulso de soluciones y proyectos de beneficio para la misma. Las asociaciones podrán participar en el campo social, económico, cultural, religioso, cívico, educativo y en cualquiera otra que fuere legal y provechoso a la comunidad”.

Art. 119.- Las asociaciones comunales, tendrán personalidad jurídica otorgada por el Concejo respectivo.

Art. 120.- Las asociaciones comunales se constituirán con no menos de veinticinco miembros de la comunidad, mediante acto constitutivo celebrado ante el alcalde o funcionarios y empleados delegados para tal efecto, el cual se

asentará en un Acta. Además, deberán elaborar sus propios estatutos que contendrán disposiciones relativas al nombre de la asociación, su carácter democrático, domicilio, territorio, objeto, administración, órganos directivos y sus atribuciones, quórum reglamentario, derechos y obligaciones de la asociación, normas de control, fiscalización interna, modificación de estatutos y todas las demás disposiciones necesarias para su funcionamiento.

La constitución y aprobación de estatutos se hará en Asamblea General Extraordinaria especialmente convocada al efecto.

(Decreto Legislativo N° 274 de fecha 31 de enero de 1986 publicado en el Diario Oficial N° 23, Tomo 290, Art 1. Reformas: Decreto Legislativo N° 274 de fecha 11 de febrero de 2010, publicado en el Diario Oficial N° 51, Tomo 386, de fecha 15 de marzo de 2010).

En los artículos antes referidos describen el cómo las asociaciones comunales se constituirán y el derecho de constitución de los habitantes para formarlas, es de importancia porque siempre debe de haber lineamientos que ayuden a ser una guía tanto para las futuras asociaciones como a las personas interesadas.

3. Ley del impuesto sobre la renta

Las asociaciones están exentas de este tributo, que estipula que debe cancelarse el 25% si las ventas son menores a \$150,000 o el 30% si son superiores al rango mencionado, ambas situaciones referidas a un año. Sin embargo, están obligadas a presentar al Ministerio de Hacienda el formulario F14 (pago a cuenta) sobre las retenciones a sus empleados.

(Decreto Legislativo N° 117, del fecha 11 de diciembre de 2000, publicado en el Diario Oficial N° 234, Tomo 353, Art. 41 de fecha 11 de diciembre de 2001, Reformas: Decreto Legislativo N° 958 de fecha 17 de diciembre de 2011, publicado en el Diario Oficial N° 393, Tomo 235 de fecha 15 de diciembre de 2011)

4. Ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y la prestación de servicios (IVA)

De acuerdo con los Artículos 1 y 2 de la ley de IVA, se establece que es un impuesto que se aplicará a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales; de acuerdo con las normas que se establecen en la misma.

En el concepto de transferencia de dominio, como hecho generador del impuesto se entienden comprendidos, entre otros, los siguientes actos, convenciones o contratos que se refieran a bienes muebles corporales provenientes de: (a) Transferencias efectuadas en pública subasta, adjudicaciones en pago o remate de bienes muebles corporales pertenecientes a contribuyentes del impuesto.

Las asociaciones están exentas del pago del 13% que estipula este impuesto que debe cancelarse por las ventas realizadas en un periodo específico. Sin embargo, están obligadas a presentar al Ministerio de Hacienda de forma mensual las declaraciones formales sobre los ingresos percibidos.

(Decreto legislativo N° 296, de fecha 24 de Julio de 1992, publicado en Diario Oficial N° 143, Tomo N° 316 de fecha 31 de Julio de 1992. Reformas: Decreto Legislativo N° 224, de fecha 12 de diciembre de 2009, publicado en Diario Oficial N° 237, Tomo 385, de fecha 17 de diciembre de 2009.)

5. Ley del Seguro Social

Art. 1.- “De acuerdo con el art. 186 de la constitución se establece el seguro social obligatorio como una institución de derecho público, que realizará los fines de seguridad social que esta ley determina”.

Art. 2.- El seguro social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de:

- a) enfermedad, accidente común;
- b) accidente de trabajo, enfermedad profesional;
- c) maternidad;

- ch) invalidez;
- d) vejez;
- e) muerte; y
- f) cesantía involuntaria.

Asimismo, tendrán derecho a prestaciones por las causales a) y c) los beneficiarios de una pensión, y los familiares de los asegurados y de los pensionados que dependan económicamente de éstos, en la oportunidad, forma y condiciones que establezcan los reglamentos.

Art.3.- El régimen del Seguro Social obligatorio se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono, sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma en que se haya establecido la remuneración.

Esta ley se aplica a ACOSAMA, ya que de acuerdo a esta normativa están obligadas a asegurar a sus trabajadores remunerados para que puedan tener derecho a los servicios de salud.

(Decreto de Ley N° 1263 de fecha 13 de diciembre de 1953 publicado en el Diario Oficial N°226, Tomo 161, Art. N° 3, Reformas: Decreto Legislativo N° 45 de fecha 30 de junio de 1994, publicado en el Diario Oficial N° 148, Tomo 324 de fecha 15 de agosto de 1994).

6. Código de Trabajo

Este código se aplica a las Asociaciones comunales, ya que estas entidades realizan algunas de estas operaciones, por consiguiente, se convierten en sujetos de esta ley, y tienen la responsabilidad de cumplir con obligaciones formales como son:

- a) “suscribir contratos de trabajo con sus trabajadores como se describe en artículo 17: contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su denominación, es aquel por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra,

- b) a respetar la integridad física de trabajador.
- c) respetar y cumplirlos beneficios laborales de los trabajadores tales como: derecho a vacaciones anuales artículo 177, a una prima anual llamada aguinaldo artículo 196, y a una liquidación laboral llamada indemnización artículo 142, esta puede ser por diferentes motivos, por ejemplo: indemnización por despido injustificado, retener herramientas que pertenezcan a los trabajadores, muerte o incapacidad del trabajador permanente,
- d) a dotar al trabajador de las herramientas, condiciones e insumos necesarios para realizar su trabajo”.

Este código establece las obligaciones y derechos que tiene todo patrono con los trabajadores como lo es el contrato individual de trabajo, respetar la integridad física de toda persona, además establece las condiciones mínimas de las cuales de verán cumplir, el derecho a vacaciones anuales etc.

(Decreto Legislativo N° 15 de fecha 23 de junio de 1972, publicado en el Diario Oficial N° 142, Tomo 236. Reformas: Decreto Legislativo N° 611 del 16 de febrero de 2005, publicado en el Diario Oficial N° 55, Tomo 366, de fecha 18 de marzo de 2005)

7. Código de Comercio

Art. 283.- “El balance general, estado de resultados y estado de cambios en el patrimonio, deberán concluirse en el término improrrogable de tres meses a partir de la clausura del ejercicio social; estará a cargo del administrador único o de la junta directiva y serán entregados al auditor externo con los documentos anexos justificativos de los mismos, a más tardar inmediatamente a la finalización del plazo estipulado”.

Este código se aplica a las Asociaciones Comunales, ya que estas entidades realizan la mayoría de estas operaciones, por consiguiente, se convierten en

sujetos de esta ley, y se encuentran con el deber de cumplir con obligaciones formales como son:

- a) la emisión de títulos valores; tales como: cheques, pagares, letras de cambio, bonos, certificado de depósito,
- b) obligaciones mercantiles tales como: facturas, correspondencia postal, registros contables.

(Decreto Legislativo N° 671 de fecha 08 de Mayo de 1970 publicado en el Diario Oficial N°128, tomo 240, Art, 1 y 6. Reformas: Decreto Legislativo N° 641 de fecha 26 de junio de 2008, publicado en el Diario Oficial N°120, Tomo 379 de fecha 27 de junio de 2008).

8. Ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro

“Fue creada con el objetivo de establecer un régimen jurídico especial, que se aplique a las asociaciones en El Salvador y fomentar la participación civil” Con esta normativa el Estado controla la transparencia que en el manejo de sus fondos realizan estas entidades. (Decreto legislativo N° 894, de fecha 21 de Noviembre de 1996, publicado en el Diario Oficial N° 238, Tomo 333 de fecha 17 de Diciembre de 1996)

9. Ley del sistema de ahorro para pensiones

Art. 1.- Créase el Sistema de Ahorro para Pensiones para los trabajadores del sector privado, público y municipal, que en adelante se denominará el Sistema, el cual estará sujeto a la regulación, coordinación y control del Estado, de conformidad a las disposiciones de esta Ley.

“El Sistema comprende el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, mediante los cuales administrarán los recursos destinados a pagar las prestaciones que deban reconocerse a sus afiliados para cubrir los riesgos de Invalidez Común, Vejez y Muerte de acuerdo con esta Ley”.

Esta ley se aplica a las asociaciones comunales, debido que cuentan con un personal que son sujetas de retención de ahorro pensiones las cuales administran

los recursos destinados a pagar las prestaciones que deben reconocer a sus afiliados para cubrir los riesgos de Invalidez común, Vejez y muerte.

(Decreto Legislativo N° 927 de fecha 23 de diciembre de 1996 publicado en el Diario Oficial N° 243, Tomo 333, Art 1 y 13, Reformas: Decreto Legislativo N° 787, de fecha 28 de septiembre de 2017; pendiente de publicación en el diario oficial)

10. Estatutos y reglamento de ACOSAMA

- “Estatutos De La Asociación Comunal Para La Administración, Operación Y Mantenimiento Del Sistema De Abastecimiento De Agua Potable, Salud Y Medio Ambiente De Los Cantones La Loma, La Cruz Y Buenos Aires Del Municipio De San Pedro Perulapán, Departamento de Cuscatlán Y El Cantón La Flor, Del Municipio De San Martin, Departamento De San Salvador”.³⁶
- “Reglamento Interno de Trabajo de La Asociación Comunal Para La Administración, Operación Y Mantenimiento Del Sistema De Abastecimiento De Agua Potable, Salud Y Medio Ambiente De Los Cantones La Loma, La Cruz Y Buenos Aires Del Municipio De San Pedro Perulapán, Departamento de Cuscatlán Y El Cantón La Flor, Del Municipio De San Martin, Departamento De San Salvador”.³⁷

Estos estatutos y el reglamento son adaptados a la legislación laboral vigente en El Salvador y son aplicables según el momento de determinada situación, dado que son las guías que tienen los trabajadores y los altos directivos para determinar las decisiones más correctas y necesarias para el buen funcionamiento de ACOSAMA.

³⁶Información documental completa proporcionada por ACOSAMA

³⁷Información documental completa proporcionada por ACOSAMA

CAPÍTULO II.

INVESTIGACIÓN DE CAMPO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA ASOCIACIÓN COMUNAL DE SALUD, AGUA Y MEDIO AMBIENTE (ACOSAMA).

A. Objetivos de la investigación

1. Objetivo General

Realizar una investigación de campo sobre la situación actual que refleje la problemática administrativa del talento humano de la asociación comunal de salud, agua y medio ambiente.

2. Objetivos Específicos

- Recopilar la información a través de los instrumentos de investigación que permita conocer sobre la estructura organizativa y el sistema administrativo de talento humano de la asociación comunal en la actualidad.
- Analizar e interpretar los resultados obtenidos en la investigación que contribuya a descubrir las deficiencias de la asociación.
- Elaborar el diagnóstico que refleje la situación actual que permita concluir y proponer las recomendaciones que solvante la problemática de la investigación.

B. Importancia de la investigación.

El contar con un sistema de talento humano es fundamental para cualquier organización que esté en constante cambio y búsqueda de oportunidades de desarrollo, pues este se crea a través de una unidad de talento humano que proporcione las herramientas necesarias para lograr una efectividad organizacional y sirva de intermediaria entre las unidades organizativas y los altos mandos, la falta de esta se vuelve una necesidad latente que ayuda a todos los niveles de la organización a coordinarse y resolver

problemas de índole administrativo y humano. Pues es ella crea, diseña y elabora las herramientas del que hacer, que orientan al talento humano.

C. Metodología de la investigación.

1. Método de investigación.

En esta investigación se utilizó el método científico el cual ayudó a realizar un trabajo objetivo y de forma lógica dado a que se compone de una serie de pasos ordenados, que por medio de procedimientos sistemáticos y técnicas científicas conjuntamente conforman la forma metodológica del mismo, el cual se define como “Un procedimiento para descubrir las condiciones en que se presentan sucesos específicos, caracterizados generalmente por ser tentativos, verificables, de razonamiento riguroso y de observación empírica”³⁸. Permitiendo así que se elija un camino de manera racional y reflexivo para el investigador y que ayuda realizar la recopilación de información lo más veraz, concreta y asertiva posible de los fenómenos sociales y oriente así hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos en este estudio.

Para explicar la naturaleza de la investigación se desarrollaron los siguientes métodos auxiliares:

a. Método Analítico.

El análisis permitió primeramente conocer las necesidades de la cual adolece la asociación y clasificarlas ordenadamente todos los elementos que intervienen luego descomponer un todo en sus partes para llegar a un análisis más profundo de estas necesidades y de esta manera ayudó a comprender su relación y formas de integración internas y externas.

³⁸ Tamayo y Tamayo, Mario. *El proceso de la investigación científica*. (2004) México: Editorial Limusa (4ª Edición), pág. 28.

b. Método sintético.

Este método permitió unir todas aquellas partes de un todo, que ayuda incorporar todos los elementos, características y fenómenos para luego llevarlos a una visión integral en la cual se pretende darle una solución concreta la necesidad en cuestión de la asociación.

c. Método deductivo.

Partiendo de enunciados de carácter universal y utilizando instrumentos científicos se descende de un carácter de información general enfocándonos de la necesidad que existe en la asociación que hicieron inferencia a en enunciados particulares, de hechos, fenómenos de la misma clase.

d. Método inductivo.

Este método es un instrumento de trabajo que permite pasar de afirmaciones de carácter particular a hechos generales, es decir iniciando por los datos se llega a la teoría, utilizando este método la investigación científica en la asociación se inició con la observación y registro de los hechos, luego se realizó el análisis de lo observado para poder seguir con la formulación de leyes universales acerca de los hechos por inferencia inductiva y finalmente por medio de esta se llegó nuevamente a las teorías generales del fenómeno de estudio.

2. Tipo de investigación.**a. Descriptivo**

Para llevar a cabo la investigación, se utilizó el nivel descriptivo, porque especifica las características y rasgos importantes de cómo es y cómo se presenta el problema que se está tratando. Este tipo de investigación indica las distintas partes, cualidades y circunstancias que entornan el fenómeno a estudiar.

El tipo de investigación que se realizó fue descriptivo ya que el objetivo principal es obtener un panorama amplio de la descripción de la necesidad encontrada en cuanto al

diseño de un sistema de talento humano que contribuya al crecimiento y desarrollo de la asociación y de esta forma conocer, e interpretar las variables que se asocian para la prueba de las hipótesis del fenómeno de estudio.

3. Tipo de diseño de la investigación.

El diseño de la investigación se refiere a la manera más práctica y precisa que el investigador adopta para cumplir con los objetivos de estudio, ya que indica los pasos a seguir para alcanzar y lograr los mismos.

Por lo tanto, se utilizó el diseño no experimental, puesto que no se manipuló ninguna variable, es decir, la investigación se basó en hechos reales, del tema de investigación.

4. Fuentes de información.

La investigación necesitó información de tipo teórica en cuanto a talento humano para ello se recopiló información por medio de las fuentes siguientes:

a. Primarias

Esta es la información recopilada en el campo, proporcionada de forma directa por el personal autorizado de la asociación que permitió llevar a otro nivel el estudio, ya que se trató de información genuina sin ninguna distorsión a través de las personas consideradas como objeto de estudio, por medio de técnica e instrumentos de recolección de información, primeramente se procedió a realizar una entrevista dirigida al director ejecutivo de la Asociación Comunal de Salud, Agua y Medio Ambiente y en segundo lugar se aplicó un Boleta de preguntas a los colaboradores de la misma asociación.

b. Secundarias

Este tipo de fuente está conformado por toda aquella información que se recopile de libros, trabajos de graduación, documentos oficiales, leyes, páginas web y documentos

oficiales proporcionados por autoridades de la institución, siendo esta de mucha relevancia para la investigación.

5. Técnicas e instrumentos de recolección de información.

a. Técnicas

Para obtener información que conduzca a conocer sobre la situación del problema planteado y proponer una solución a este es necesario utilizar técnicas de investigación, de acuerdo con la circunstancia temporal, espacial y personal en que se necesite utilizar.

i. Encuesta

La encuesta es una técnica que permite delimitar una población estadística que refleja el número de individuos de un territorio y que puede o no trabajar con muestras.

Por la descripción antes presentada y por el limitado número de colaboradores con los que cuenta la organización para obtener información veraz y precisa se utilizó esta técnica a los colaboradores de la asociación.

ii. Entrevista.

Esta técnica se ejecutó para obtener información de forma directa y fue aplicada al director ejecutivo de la asociación, con la cual se obtuvo información relevante por medio de una guía de entrevista que contenía preguntas abiertas, formuladas con relación a la problemática que se está investigando,

iii. Observación directa.

Esta técnica se realizó de manera presencial en el lugar de la investigación, con el propósito de validar o localizar información no contenida en los otros instrumentos.

El equipo de investigación inspeccionó el lugar de trabajo es decir las instalaciones de la asociación comunal para constatar la información proporcionada por las autoridades competentes, las funciones y el desempeño de las actividades de los colaboradores entre otras características de la asociación.

b. Instrumentos.

Los instrumentos utilizados en la investigación para auxiliar las técnicas fueron los siguientes:

i. Ficha de censal o Cuestionario

La ficha censal es el instrumento para llevar a cabo una investigación en el censo a la población en estudio la cual está compuesta por una guía de preguntas, abiertas, cerradas y complementarias.

Por lo tanto, este instrumento se aplicó a toda la población sujeta de estudio es decir a los 26 colaboradores de la asociación.

ii. Guía de entrevista.

Este instrumento se realizó con preguntas abiertas y de forma espontánea con estructura comprensiva las cuales fueron realizadas de acuerdo al criterio del equipo de investigación con el propósito de asegurar el orden de la información al momento de la entrevista; Esta fue dirigida al director ejecutivo de la asociación siendo de gran utilidad puesto que por su flexibilidad permitió profundizar sobre situaciones que se plantearon durante la entrevista y que además ayudaron a darle explicación al problema en estudio.

iii. Lista de cotejo.

La lista de cotejo consistió en una serie de anotaciones llevadas en libretas y otros medios, como cámara fotográfica, sobre nuevos hallazgos e información que permita identificar los puntos claves en el lugar de los hechos, lo cual no se encuentre contemplado en los otros instrumentos.

6. Ámbito de la investigación.

La investigación se desarrolló en la Asociación Comunal de Salud, Agua y Medio Ambiente (ACOSAMA) del municipio de San Pedro Perulapán, departamento de Cuscatlán.

7. Unidades de análisis.

Se consideró como unidades de análisis a: la dirección ejecutiva y los colaboradores de la Asociación Comunal de Salud, Agua y Medio Ambiente (ACOSAMA) del municipio de San Pedro Perulapán, departamento de Cuscatlán.

8. Determinación del universo y muestra.

a. Universo

Es la totalidad de elementos en estudio, que poseen la misma característica o cualidades sujetas en estudio. Y en este caso fue constituido de la siguiente manera:

Colaboradores ACOSAMA:

La población objeto de estudio es de 26 colaboradores y un director ejecutivo de la Asociación Comunal de Salud, Agua y Medio Ambiente (ACOSAMA), incluyendo de forma general, el sexo masculino y femenino.

b. Muestra

No se hizo cálculo de muestra ya que se realizó un censo para todos los colaboradores de ACOSAMA. Siendo este más representativo para determinar los factores que intervienen en este estudio de investigación.

9. Procesamiento de la información.

a. Tabulación.

La recolección de información que se obtuvo fue a través de Boleta de preguntas y boletas además se procesó en Microsoft Excel, por medio de tablas que mostraron las respectivas opciones de respuestas, con sus frecuencias relativas y absolutas.

b. Análisis e interpretación de datos.

Al finalizar la tabulación de datos, se procedió a realizar el análisis e interpretación de cada uno de los resultados a través de gráficos de pastel, copilados en cuadros

estadísticos, con el cual se obtuvo un diagnóstico que facilitó comprender de mejor manera la problemática a investigar teniendo como base el análisis y la síntesis.

D. Diagnóstico de la situación actual de la administración del talento humano en ACOSAMA.

1. De la administración.

i. Planeación.

Dentro de la primera etapa de del proceso administrativo, se encuentran puntos que ACOSAMA no están trabajando de una manera adecuada, ya que por la falta de existencia de una unidad de talento humano no se fomentan a los colaboradores de la asociación, por lo que a través de la lista de cotejo (ver anexo 4) , se visualizó que tienen la misión y visión claramente definidas, adheridas en la entrada, en sus adentros, y en los pozos a los que abastecen a sus usuarios, por otra parte en la entrevista realizada al director ejecutivo el manifestó que la misión de la institución responde a que son una institución sin fines de lucro con personal calificado que brinda servicios de agua, bajo estándares de calidad comprometidos con el medioambiente, la salud y el desarrollo sustentable de las comunidades, y lo que pretenden llegar a ser es una institución auto sostenible líder en el uso diversificado del agua y en la educación sobre el uso responsable del recurso hídrico con estrategias innovadoras mejorando continuamente siendo socialmente responsable para lograr el desarrollo sustentable de la comunidad (ver anexo 3, pregunta n° 5) , sin embargo a través de la Boleta de preguntas realizado a los colaboradores esto representó que un 73% desconocían la misión, esto se debe que a pesar que la misión y visión son visibles ante los empleados, no se les ha fomentado a ellos porque la mayoría de los empleados son de campo y no tienen una familiarización con la asociación, y el 27% que respondió que si la conocía se les pidió que la enunciara estableciendo una relación muy estrecha con la misión originalmente establecida (ver tabulación de Boleta de preguntas, pregunta n° 1).

En relación con los objetivos, estrategias y políticas, el director ejecutivo manifestó que los objetivos se fundamentan en su plan estratégico 2017, al igual que las estrategias y políticas generales (ver anexo 3, pregunta n° 4,8 y 9), sin embargo, los colaboradores no conocen los objetivos organizacionales que persiguen la institución, tampoco las políticas y/o lineamientos de la asociación (ver tabulación de Boleta de preguntas, pregunta n° 3 y 4).

En cuanto al conocimiento de los procedimientos que se ejecutan en las distintas áreas de ACOSAMA, el director ejecutivo fundamenta que específicamente no hay un procedimiento establecido para la selección y contratación de personal, tampoco para evaluar el desempeño y para el desarrollo profesional en la asociación, (ver anexo 3, preguntas n° 11, 13, y 14) , pero que si existen procedimientos en el área de contabilidad para fijar precio en el agua potable para los usuarios de la asociación (ver anexo 3, pregunta n° 18), sin embargo los colaboradores respondieron que no conocen los procedimientos que se ejecutan en las distintas áreas, esto se debe a que solo se limitan a conocer el área específica de su puesto de trabajo (ver tabulación, pregunta n° 6).

ii. Organización

En relación a la estructura organizativa, si existe un organigrama, pero este no presenta una claridad adecuada de descentralización entre las unidades, se observó que a través de la entrevista dirigida al director de la asociación, el cual manifestó con exactitud las dependencias de la representación gráfica de la organización (ver anexo 2, pregunta n° 3) sin embargo en el Boleta de preguntas dirigido a los colaboradores más de la mitad aseguró que no la conoce, principalmente por no fomentarlos entre ellos (ver tabulación, pregunta n° 5).

iii. Integración

Para dicha fase dinámica, se obtuvo de la entrevista al director ejecutivo, el cual manifestó que no hay procedimiento establecido, y recalcó que es una de las mayores deficiencias del sistema. (Ver anexo 3, pregunta 11).

iv. Dirección

Para la fase de la dirección existen preguntas relacionadas con las subdivisiones de la misma, tal es el caso para el componente de liderazgo, motivación, comunicación, los empleados de la asociación tienen una relación de mucha confianza con su jefe inmediata, porque lo ven como a un líder según manifestaron los colaboradores, también cuando existen conflictos laborales los colaboradores respondieron que el jefe inmediato superior trata de conocer el origen del conflicto, mostrando la mediación entre jefe y colaboradores (ver tabulación, pregunta n° 12 y 13 respectivamente).

Además ellos manifiestan que la actitud que presentan cuando forman un grupo de trabajo es la participación de todos el cual denota que la comunicación entre ellos es una actitud de trabajo en equipo, asimismo dentro de la asociación existen medios de comunicación que permiten conocer las sugerencias e inquietudes que los colaboradores tienen hacia ellos, la mayoría respondieron que es a través de forma verbal, porque el jefe inmediato superior da apertura a que se permitan entablar una conversación de trabajo amena (ver tabulación, pregunta n° 17 y 19 respectivamente).

Para el componente de la motivación, la asociación realiza reuniones periódicamente para fomentar los principios y valores que mejoren la actitud de los empleados y sea motivo de que se incluyan como una familia organizacional (ver tabulación, pregunta n° 14).

2. Del talento humano

i. Subsistema de provisión

En relación con el subsistema de provisión, está estrechamente relacionado con la etapa de integración de la administración, y no existe un proceso de reclutamiento y selección de personas (ver anexo 3, pregunta 11)

ii. Subsistema de organización

Para los elementos del subsistema de organización se retoman el diseño, descripción y análisis de puestos y la evaluación de desempeño, en relación al puesto de trabajo los colaboradores de ACOSAMA no tienen claramente definidas las tareas que le corresponden desarrollar en la institución (ver tabulación, preguntas n° 8), además no existe una unidad que le dé a conocer toda la información relacionada con su puesto de trabajo, por lo que los colaboradores consideran que sí se implemente una unidad de talento humano (ver tabulación, preguntas n° 9 y 10 respectivamente).

Asimismo, la asociación da a conocer el reglamento interno de trabajo, seguidamente el manual de procedimientos y el manual de convivencia, sin embargo, los colaboradores respondieron que, si se les ha dado a conocer, pero en la práctica no tienen el conocimiento de ello (ver tabulación, pregunta n° 11).

El desempeño laboral de los empleados manifiesta que no se evalúa de ninguna manera, y si este se evalúa es de forma subjetiva, es decir solamente de forma verbal a manera de dar a entender que ha realizado una jornada laboral satisfactoria (ver tabulación, pregunta n° 23).

iii. Subsistema de mantenimiento de personas

El subsistema de mantenimiento analiza la remuneración de los empleados, las prestaciones extra laborales, los incentivos laborales, y el ambiente laboral de los

empleados. En este sentido los colaboradores respondieron que el salario que recibe no está en relación con la experiencia y las tareas que realizan en la asociación manifestando que ocasionalmente hay mucha carga laboral y la experiencia que han acumulado a lo largo del tiempo que han laborado para la asociación debería ser mejor remunerada (ver tabulación, pregunta n° 21).

En relación con las prestaciones y/o beneficios a la asociación, todos los colaboradores tienen las prestaciones de ley (seguro y AFP), y una prestación extra legal con mayor frecuencia son los préstamos en efectivo que se dan de acuerdo con el salario que devengan para ser pagaderos en 12 meses. (ver tabulación, pregunta n° 24).

Por otra parte, los colaboradores consideran que los incentivos en un puesto de trabajo deben aplicarse mediante resultados y no por la carga laboral que puedan tener en una jornada laboral (ver tabulación, pregunta n° 25).

Además, existen factores internos y externos que interrumpen las laborales en el puesto de trabajo, la mayoría de los colaboradores manifestaron que la inseguridad es el principal factor externo que les preocupa, pues están arriesgando sus vidas (ver tabulación, pregunta n° 20).

iv. Subsistema de desarrollo

En el subsistema de desarrollo se encuentran las capacitaciones y desarrollo al personal y el desarrollo organizacional, los colaboradores respondieron que si reciben capacitaciones relacionados a su puesto de trabajo o temas relacionados a la asociación, sin embargo estas son irregularmente y no logran obtener beneficios en su desarrollo profesional (ver tabulación, preguntas n° 20)., además de ello el director ejecutivo manifiesta que las capacitaciones no se realizan por la falta de recursos financieros (ver anexo 2, pregunta n° 14).

3. Análisis FODA

a. Fortalezas

i. Empatía entre los colaboradores y la dirección ejecutiva

De acuerdo con la información obtenida en la encuesta realizada a los colaboradores de la asociación, en las respuestas brindadas los colaboradores plasman la clara idea de la relación que poseen con el director ejecutivo, siendo esta muy buena y positiva según sus percepción ya que este les ayuda a solventar dudas, inquietudes y dificultades que ellos posean dentro de sus labores, dejando claro que el Talento Humano para la alta dirección es de suma importancia puesto que estos contribuyen a el logro de los objetivos institucionales.

ii. Relación estrecha entre colaboradores y la junta administradora de la institución.

De acuerdo con la información obtenida por medio de la entrevista a la dirección ejecutiva, este deja plasmado que la junta administradora está pendiente de cada una de las peticiones de sus colaboradores y usuarios de la institución, solventando sus necesidades por medio de cada junta realizada semanalmente y por medio de estas audiencias dando soluciones a muchas de inquietudes de su personal permitiendo así el progreso institucional interno.

iii. Solidaridad entre compañeros de trabajo

Ante cualquier necesidad o atraso en el trabajo por medio de la encuesta dieron a conocer que el compañerismo y la buena voluntad entre los colaboradores es muy evidente, pues entre ellos ayudan a solventar sus retrasos de trabajo, o la acumulación de este y a la vez a cumplir las funciones de la asociación.

iv. Mejora Continua en la ejecución de proyectos.

A través de la formulación de nuevos proyectos, la institución tiene el alcance de crecer y ejecutarlos la ayuda incondicional de sus colaboradores, obteniendo así mejoras sostenibles, que ayudan al crecimiento y desarrollo de la institución.

- v. Recursos económicos con el que cuenta la institución para la ejecución de los proyectos.

La institución se caracteriza por ser una institución sin fines lucrativos, y auto sostenible que más allá de recolectar un ingreso por el servicio prestado este sirve para el mantenimiento del sistema de agua, y poco a poco ayudar al crecimiento del sistema dentro de las comunidades.

- vi. Cuentan con un control de asistencia laboral.

Uno de los sistemas de marcación, actualizado aplicado hace poco en la asociación, facilita el control en la asistencia de los colaboradores en sus labores cotidianas, optimiza tiempo y ahorra papel lo que ayuda hacer más eco amigable con el ambiente por lo que dejan constancia de la asistencia de los trabajadores.

b. Oportunidades

- i. Grandes posibilidades de crecimiento y desarrollo.

El sistema y los recursos con los que cuenta la asociación tiene muchas posibilidades de seguir creciendo puesto que por sus recursos y conocimiento en el área se están implementando nuevas ideas, como excavación de un nuevo pozo para mejorar el sistema, ya que este generaría nuevas acometidas de agua, prestando servicio a más comunidades y así generar nuevos ingresos que puedan mejorar las oportunidades laborales.

- ii. Desarrollo del talento humano.

El talento humano siendo base primordial, para la operatividad de la institución es de suma importancia por lo que se puede seguir

implementando, y ejecutando proyectos institucionales. Un talento humano optimista es el que tiene la asociación comunal de salud agua y medio ambiente, dispuesto a trabajar y responderle a la institución en el momento que esta lo requiera contribuyendo así al eficiente servicio del sistema

iii. Herramientas de trabajo, equipo tecnológico, y redes sociales.

Entre las herramientas de trabajo se cuenta con un nuevo sistema de cómputo es decir un software que nos permite acoplar e integrar toda la operatividad de la asociación como contabilidad, bodega, facturación, con el cual se están adaptando los colaboradores ,y que también les permite optimizar tiempo y otros recursos, que con este sistema se vuelven innecesarios, como tableros eléctricos en óptimo estado, sistema de bombeo en excelentes condiciones, el equipo tecnológico es el adecuado para las necesidades de cada área, adecuando los usos y funciones para cada puesto de trabajo ya sea administrativo o de campo; las redes sociales, es el medio de como la institución informa a las comunidades avisos y el trabajo que realizan o destacan periódicamente aparte de otros medios de comunicación con los que cuenta.

iv. Satisfacción de los usuarios.

Esto es de suma importancia que los usuarios estén satisfechos con el sistema, ya que se pudo constatar que el sistema de agua potable está en excelentes condiciones según la percepción de muchos usuarios del sistema, pues mantener este óptimo servicio es la base fundamental de la institución brindándoles salud, por medio del sistema de agua potable a más comunidades.

v. Capacidad instalada para el desarrollo de proyectos.

En la asociación se cuenta con amplias instalaciones física, como también vehículos para la movilización del personal al área de campo, la supervisión

del trabajo constante para garantizar las herramientas básicas a sus colaboradores.

vi. Alianzas estratégicas con diferentes instituciones.

Es de mucha importancia tener acuerdos con otras instituciones que puedan compartir fines, recursos, capacidades y habilidades, principalmente recursos tecnológicos que no posee individualmente la asociación y que ayude a obtener mejores resultados aún menor costo que pueda reflejar la competitividad de la asociación.

c. Debilidades

i. Cambios administrativos.

La asociación cambia de junta administradora cada cierto periodo de tiempo y cuando llegan los nuevos integrantes, es difícil que se adapten a sus funciones, puesto que no cuentan con una herramienta que les guie a conocer sus actividades, tareas entre otras cosas que les compete realizar.

ii. Falta de herramientas administrativas.

Existe desactualización de los Manuales Administrativos, políticas, reglamento interno, funciones, procesos de organización, como también de la evaluación de personal. Los manuales administrativos son una deficiencia en la asociación puesto que unos existen, pero no están actualizados como por ejemplo el manual de descripción de puestos. Y otros que totalmente carecen de existencia dentro de la asociación, como el de reclutamiento y selección de personal.

iii. Falta de un instrumento de evaluación del desempeño.

La falta de este instrumento en la asociación imposibilita que se realicen las evaluaciones respectivas del desempeño a los colaboradores de la asociación, impidiendo así tener un control en la eficiencia de sus labores cotidianas.

iv. Falta de incentivos.

La falta de los incentivos en la asociación son un factor que afecta directamente a el talento humano, ya que provoca la falta de estimulación a los colaboradores que no reciben un reconocimiento por los años de esfuerzo y dedicación que han aportado a la institución, o en base a sus resultados, pues esto sirve a los colaboradores para que realicen un mejor esfuerzo en sus labores diarias.

v. Falta de una unidad de talento humano.

La inexistencia de una unidad de talento humano que permita realizar todo el trabajo administrativo, que realice capacitaciones, entrevistas, contrataciones, como también evaluación e inducción del personal que iniciará sus labores. Entre otras de las funciones que debe de realizar esta unidad en la asociación y así las demás unidades se encarguen de desempeñar el rol que les corresponde para no tener un sobrecargo en sus actividades.

vi. Falta de organización y mayor carga laboral.

Falta de una organización administrativa en cuanto a las funciones de cada uno y distribuir la carga laboral equitativa no poniendo en desventajas a uno o más colaboradores dentro de la institución, el personal con el que cuenta la asociación es muy bueno en sus labores, el problema es que ellos sienten que son muy pocos para desarrollar sus tareas esto indica la necesidad de que se contrate y capacite a un nuevo

d. Amenazas

i. Que el sistema sea intervenido por ANDA

El no tener el control de la administración, la autoridad y la toma de decisiones como hasta la actualidad se realiza, estaría afectando todas las operaciones que tiene la asociación.

ii. La deforestación en nuestras comunidades

Uno de los mayores problemas que enfrentaría la asociación es la deforestación ya que si esto ocurre, existirá daño a la tierra debido a la tala de árboles, contaminación entre otras y esto afecta directamente, porque no cumpliría con la razón de ser de la asociación que es brindar el servicio de agua de calidad, pues no garantizaría la salud a los usuarios y por ende podría verse en la situación de interrumpir sus funciones o incluso llegar a desaparecer.

iii. Alto número de usuarios que no pagan su factura a tiempo

El no contar con el recurso económico limita a seguir operando porque es uno de los activo más importante de la asociación y también porque pone en riesgo la estabilidad laboral de los colaboradores como la desaparición de la asociación, ya que con el dinero que ingresa mensualmente es con el que se da la operatividad para cubrir tanto costos como gastos y obligaciones que tiene la asociación.

E. Alcances y Limitaciones

1. Alcances

Dentro del diagnóstico de la investigación del sistema administrativo de talento humano que contribuya al crecimiento y desarrollo de la asociación comunal de salud, agua y medio ambiente (ACOSAMA), los principales alcances fueron:

- a. El acceso a las instalaciones y a los contenedores de los pozos de ACOSAMA, que fue la base para llenar la lista de cotejo, que sirvió de base para completar el análisis de la investigación.
- b. La obtención primaria directamente de la dirección ejecutiva y de los colaboradores de la asociación, a través de los instrumentos de recolección de información, que fue obtenida en un espacio de tiempo considerable ya que el director permitió una jornada laboral para levantar la información necesaria de la investigación, asimismo realizar el censo al 100% de la población en estudio.
- c. Conocer los niveles de aceptación y las expectativas de los colaboradores acerca de la propuesta de un sistema de talento humano.

2. Limitaciones

- a. Dificultad por parte de algunos colaboradores para interpretar preguntas técnicas, ya que la mayoría tenían solo educación básica.
- b. Atraso por parte algunos colaboradores, ya que estaban en su jornada laboral para incorporarse a llenado del instrumento.
- c. Interferencia por parte de la asociación a sus colaboradores, por los que ocasionalmente se dificultaba para que siguieran la sistematización de las preguntas.

F. Conclusiones y Recomendaciones

1. Conclusiones

- a.** Dentro de la asociación la misión y la visión están plasmadas en lugares visibles, no obstante, no es difundida por las autoridades hacia el personal, porque no existe una inducción adecuada cuando este ingresa a la asociación.
- b.** ACOSAMA carece de reuniones formativas donde fomenten la filosofía organizacional de la asociación, el diagnóstico obtenido nos indica que no cuentan con la aplicación adecuada del proceso administrativo para el aprovechamiento óptimo del talento humano, que les permita desarrollar de una mejor manera sus tareas en el puesto de trabajo.
- c.** No cuentan con manual de inducción, que les permitan conocer al personal de nuevo ingreso la estructura y lineamientos escritos en cada una de las áreas de la asociación, ya que no se ha elaborado.
- d.** La falta de actualización del manual de descripción de puestos, que orienten de manera adecuada en forma documental las tareas diarias, mensuales y eventuales que puedan tener los colaboradores de la asociación.
- e.** ACOSAMA carece de un proceso de reclutamiento, selección y contratación que atraiga y retenga las competencias y saberes de los actuales y futuros candidatos de talento humano, ya que se realiza de forma subjetiva, y no permite atraer el talento humano de una forma objetiva.
- f.** La falta de un procedimiento de evaluación de personal, que permitan analizar, apreciar y principalmente evaluar el grado o medida en que una persona desarrolla su trabajo, y por ende un procedimiento para incentivar y reconocer aquellos colaboradores que de forma objetiva merecen un

incentivo o reconocimiento que mantenga motivado al talento humano, porque hasta la fecha solamente cuentan con las prestaciones de ley.

- g.** No cuentan con políticas de desarrollo profesional que permitan capacitar a los colaboradores que de alguna manera necesitan actualizarse en su puesto de trabajo, porque las altas jefaturas no han hecho un estudio de lo tan importante que es para los actuales y futuros colaboradores de la asociación.

2. Recomendaciones

- a.** Se sugiere que se difunda la misión y visión en todos los colaboradores de la asociación por medio de la dirección general y que estos estén familiarizados con la finalidad que tienen ACOSAMA y lo que pretenden llegar a ser en un futuro, y que la difusión no sea solo a través de un documento de papel, sino que sea a través de un taller que fomente los elementos mencionados.
- b.** Realizar la documentación de los principales procedimientos desarrollados en la asociación y consolidarlos en un manual de procedimientos, que incorpore los pasos a seguir, claramente definidos, para la realización de sus actividades que orienten a las unidades administrativas en el desarrollo de la organización.
- c.** Elaborar un manual de inducción que les permitan conocer al personal de nuevo ingreso la estructura y lineamientos más generales que describan la esencia de la asociación y de cada una de las áreas que la conforman.
- d.** Actualizar el manual de descripción de puestos, a través de un levantamiento de información que orienten de manera adecuada en forma documental las tareas diarias, mensuales y eventuales que puedan tener los colaboradores de la asociación, para un mejoramiento efectivo de las tareas y la jerarquización de a quien deberían de reportar específicamente en su puesto de trabajo.

- e. Elaborar el manual de reclutamiento, selección, contratación e inducción, que provea los lineamientos que garantice elegir a la persona competente para el puesto del cual se ha publicado la oferta interna o externa de trabajo a través de fuentes de información veraces e instrumentos de confiabilidad para la toma de decisiones relacionadas al reclutamiento y selección.

- f. Desarrollar la propuesta del plan de incentivos al desempeño laboral, incorporando elementos que cumplan con las expectativas del personal. Además de acoplar los lineamientos para la evaluación del desempeño, donde se estipularán los factores que cumplirán con estándares dependiendo del puesto al que se vaya a diseñar la evaluación a través de una investigación interna de la asociación de los parámetros que se tomarán en cuenta para cada puesto de trabajo.

- g. Se recomienda establecer un plan de desarrollo de capacitaciones periódicas para el personal que labora tanto en el área administrativa y de campo, incluyendo la necesidad del puesto de trabajo y las exigencias que hoy en día se tienen para que la asociación pueda catalogarse como una de las mejores de sus alrededores a través de empresas desarrolladoras de talento humano y alianzas estratégicas con instituciones que presten estos servicios.

CAPÍTULO III.

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO QUE CONTRIBUYA AL CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE ACOSAMA DEL MUNICIPIO DE SAN PEDRO PERULAPÁN, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.

A. Objetivos

1. Objetivo General

Desarrollar una propuesta de un sistema administrativo de talento humano a través de manuales administrativos, que contribuya al crecimiento y desarrollo del talento humano en ACOSAMA.

2. Objetivos Específicos

- Diseñar un sistema de administración de talento humano, para el correcto funcionamiento de la asociación que logre alcanzar los objetivos institucionales.
- Elaborar manuales administrativos de talento humano que contengan la información necesaria para dar a conocer las tareas, evaluar el desempeño, llevar una secuencia del proceso de selección y que ayude a diagnosticar las necesidades de capacitación.
- Presentar un plan de implementación que permita a la asociación conocer los recursos necesarios para el funcionamiento del sistema.

B. Generalidades

La Asociación Comunal de Salud, Agua y Medio Ambiente (ACOSAMA) es una asociación que se dedica a brindar servicio de abastecimiento de agua potable, además de incluir las áreas de salud, y medio ambiente a las comunidades aledañas que pertenecen a dicho sistema. Por tal razón se ha identificado mediante el diagnóstico de

situación actual que carece de un sistema de administración de talento humano, y esto conlleva a que el personal se sienta desmotivado, y que el proceso para la nueva contratación del talento humano sea deficiente, asimismo a que los colaboradores tengan una sobrecarga de trabajo. La propuesta contribuirá de manera eficiente en los procesos administrativos y propiamente del talento humano, que permita implementar los manuales propuestos a la asociación.

C. Importancia

La importancia radica en el crecimiento y desarrollo que pueda obtener la asociación al implementar la aplicación de las salidas del sistema administrativo de talento humano, para el buen funcionamiento de las tareas y actividades que desarrolla, y principalmente a los colaboradores que laboran en ella, y a los futuros que ingresen.

D. Alcance

Con dicha propuesta se pretende contar un sistema de talento humano fundamental para la asociación en su nivel operativo y administrativo para que puedan apoyarse en la lectura de diferentes manuales administrativos que orienten a cada uno de los colaboradores de la asociación, asimismo para que el procedimiento de ingreso de nuevo talento humano sea más fácil.

E. Diseño de la Propuesta

1. Filosofía de la Unidad de talento humano.

a. Visión.

“Ser una unidad estratégica que contribuya al desarrollo organizacional de la asociación, mediante la aplicación de procesos orientados a una efectiva administración moderna del Talento Humano”

b. Misión.

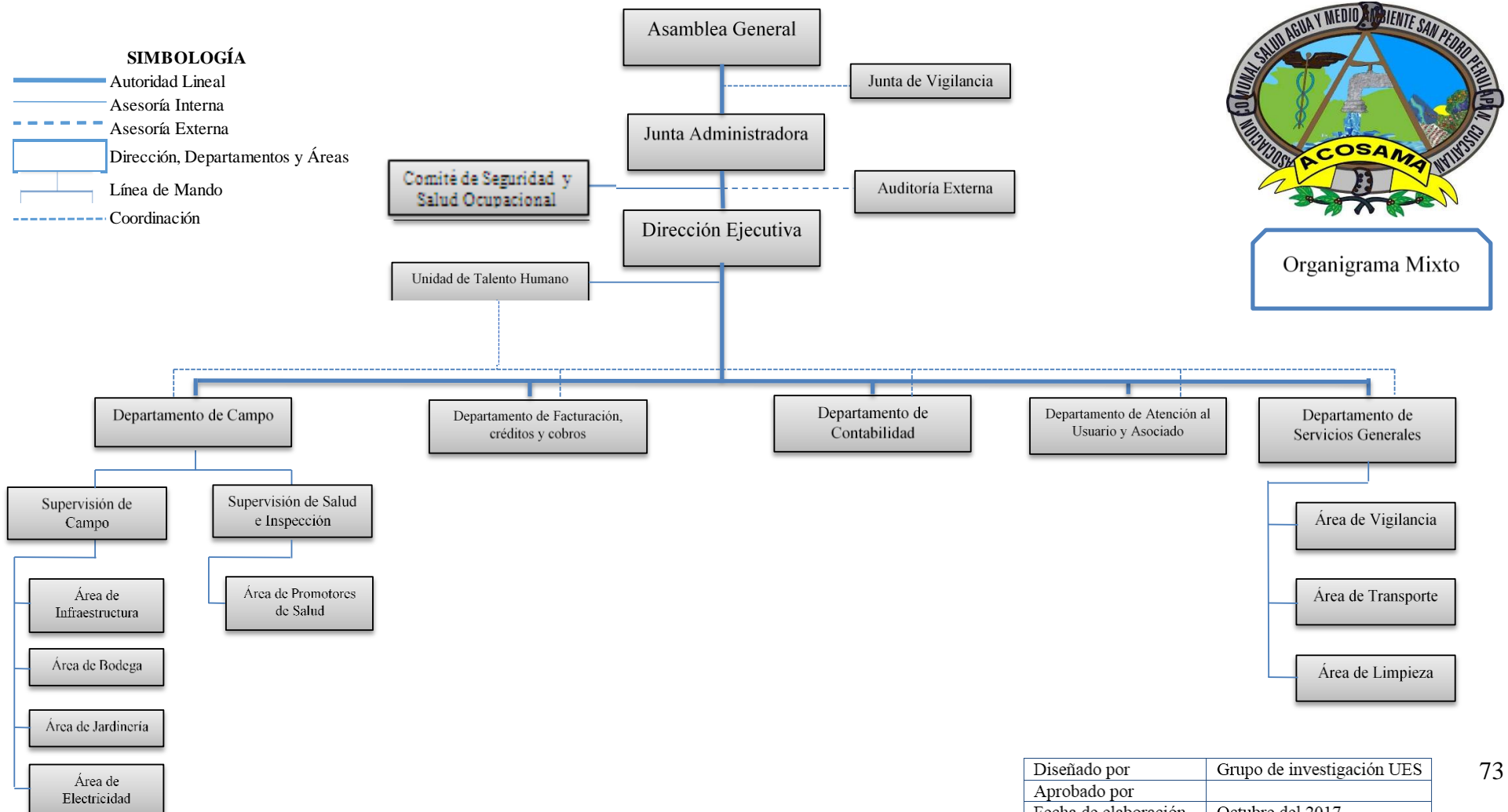
“Contribuimos al crecimiento y desarrollo de ACOSAMA, como unidad que garantiza la selección, contratación e inducción, estabilidad, motivación y permanencia de los colaboradores de la asociación”

c. Valores.

- **Integridad:** es decir obrar con rectitud y apego a los principios organizacionales.
- **Compromiso:** Alinear el propio comportamiento a tomar conciencia de la importancia que tiene para la asociación cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del tiempo estipulado para ello, en pro de contribuir a otras unidades dentro de la entidad.
- **Transparencia:** La administración del talento humano se hará de forma objetiva, clara y verificable, garantizando el buen uso de los fondos en beneficio de la asociación.
- **Participación:** es aportar lo que podemos dar, cuando la asociación lo requiera para llegar al fin común, que es brindar el mejor servicio de agua potable posible.
- **Solidaridad:** es la colaboración que podemos brindar para terminar una tarea en especial en la asociación, es ese sentimiento que se siente y da ganas de ayudar a los demás por nuestra propia satisfacción personal.
- **Trabajo en equipo:** Los colaboradores deben estar dispuestos a trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes.
- **Responsabilidad:** Responder por los actos, así como de responsabilidades encomendadas dentro de una función; reconocer y hacerse cargo de los resultados de las acciones.

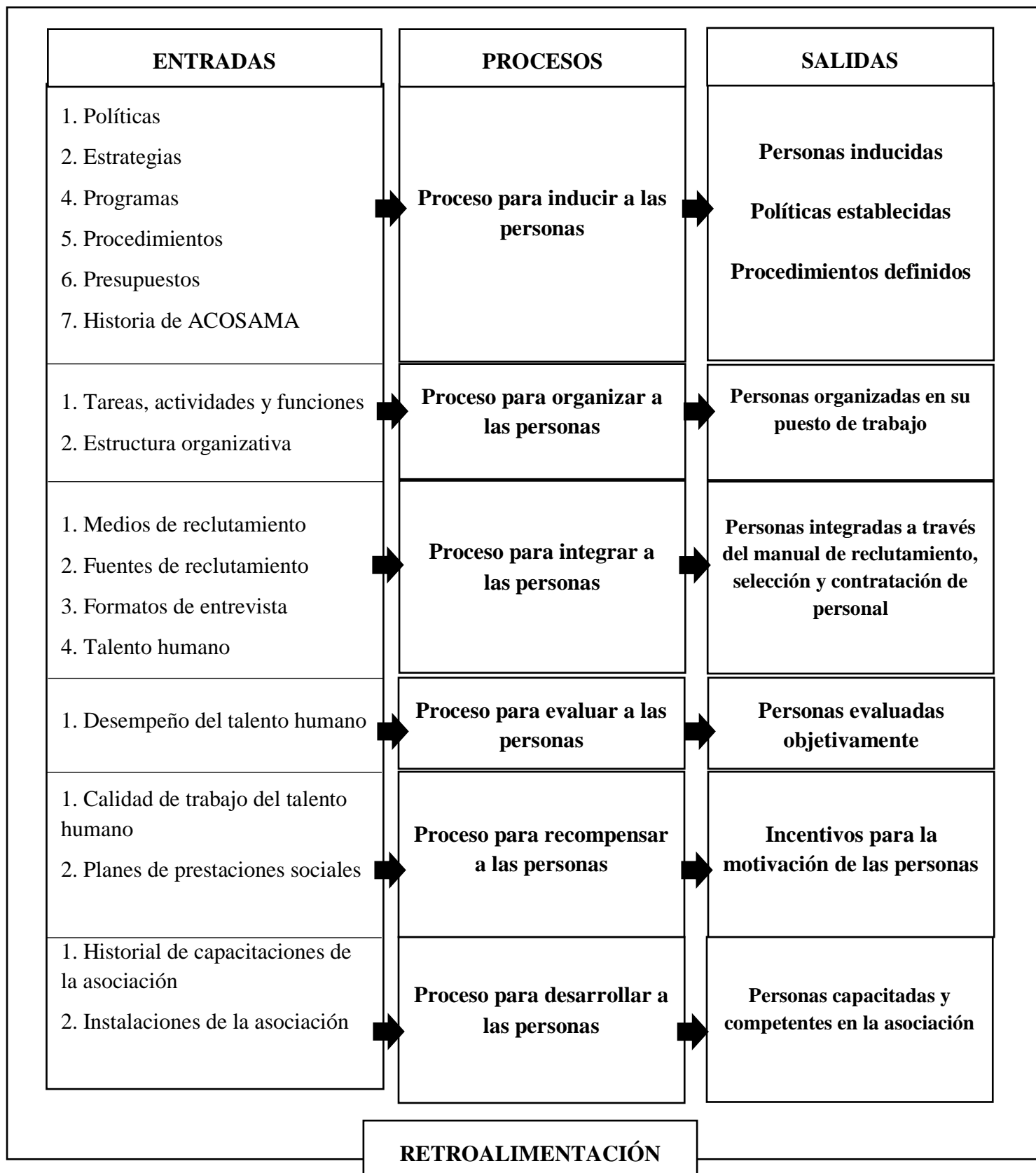
d. Unidad organizativa propuesta

Respecto a la estructura organizativa propuesta esta se reorganiza y se incorpora la nueva unidad de talento humano y dentro de ella se ubica al analista de talento humano; quien brinda una asesoría de staff interna, en la cual podrá, aconsejar, recomendar, y diseñar herramientas técnicas, entre otras, que ayuden al desarrollo de la asociación.



Diseñado por	Grupo de investigación UES
Aprobado por	
Fecha de elaboración	Octubre del 2017
Fecha de actualización	

2. Esquema del Sistema de Administración del Talento Humano.



Fuente: Grupo de investigación UES

El propósito del Sistema administrativo es demostrar que todos los procesos son fundamentales para la asociación y diseñarlos podrán maximizar la efectividad organizacional. Bajo este enfoque la propuesta pretende alcanzar el desarrollo de un sistema de Talento Humano que permita implementar una administrativa moderna que contribuya a mejorar los procedimientos internos; para esto se hace uso de los siguientes manuales: manual de inducción, manual de descripción de puestos, manual de reclutamiento, selección y contratación de personal, manual de evaluación del desempeño, plan de incentivos, y un plan de capacitación continua.

a. Descripción del sistema administrativo de talento humano propuesto.

• **Proceso para inducir a las personas**

Entradas:

- | | |
|----------------|------------------------|
| 1. Políticas | 4. Procedimientos |
| 2. Estrategias | 5. Presupuestos |
| 3. Programas | 6. Historia de ACOSAMA |

Se han tomado de referencias las anteriores entradas ya que la asociación necesita de políticas que guíen al talento humano actual y nuevo que pueda ingresar en un futuro, realizando programas y procedimientos adecuados para la consecución de una inducción eficaz en la organización.

Salida:

Aplicación del manual de inducción

En este manual, se encontrará información que servirá como una guía para la orientación inicial del personal que se integra y está integrada a la institución; permitirá tener una expectativa sobre los antecedentes, imagen, objetivos y funciones de ACOSAMA. Con el fin de guiar a los nuevos colaboradores en la incorporación rápida a su trabajo y a su medio ambiente. (Ver anexo nº5)

- **Proceso para organizar a las personas**

Entradas:

1. Tareas, actividades y funciones
2. Estructura organizativa

A través de un levantamiento de información con los colaboradores se procedió a establecer las tareas, actividades y funciones que actualmente realizan los colaboradores, con el fin de proponer las tareas que en realidad realizan en su puesto de trabajo, además de rediseñar el organigrama que actualmente poseen.

Salida:

Aplicación del manual de descripción de puestos.

El manual de descripción de puestos muestra: las tareas, la educación necesaria, y la ubicación jerárquica de cada uno de los puestos tipo que existen en ACOSAMA, con esta herramienta se pretendió elaborar un perfil completo de los puestos tipo existentes y del puesto tipo del analista de talento humano que la asociación en un futuro pretenda contratar, asimismo este manual servirá de guía para las demás herramientas técnicas que se proponen. (Ver anexo n° 6), además de incorporar el nuevo diseño del organigrama en donde contempla una descentralización de acuerdo con las normas para establecer organigramas, además de contener los aspectos que identifican propiamente a la necesidad de ACOSAMA, y la simbolización adecuada para su identificación.

- **Proceso para integrar a las personas**

Entradas:

1. Medios de reclutamiento
2. Fuentes de reclutamiento
3. Formatos de entrevista

4. Talento humano

La asociación necesita de medios y fuentes de reclutamiento de acuerdo con sus necesidades, por ello se propone estas entradas, además de formatos que puedan reclutar y seleccionar de mejor manera al talento humano como lo es el formato de entrevista siendo una entrada primordial para la unidad de talento humano ya que este será uno de sus puntos de partida para conocer al candidato postulado.

Salida:

Aplicación del manual de reclutamiento, selección y contratación de talento humano.

Este manual presenta los formatos y una guía práctica de cómo se debe realizar un proceso de reclutamiento, selección y contratación de talento humano para que la asociación realice un conjunto de actividades de tal modo que pueda seleccionar o elegir al candidato más calificado dentro o fuera de la misma.



ASOCIACIÓN COMUNAL DE SALUD, AGUA Y MEDIO AMBIENTE
(ACOSAMA)

MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE TALENTO HUMANO



CONTENIDO

Introducción

- I.** Generalidades del manual de reclutamiento, selección y contratación del Talento Humano.
 - A. Objetivo del Manual
 - B. Alcance
 - C. Marco Legal

- II.** Reclutamiento de Talento Humano
 - A. Procedimiento para reclutar talento humano
 - 1.Requisición del talento humano y perfil de puesto
 - 2. Selección de la fuente de reclutamiento

- III.** Selección y contratación de talento humano
 - A. Procedimiento para seleccionar y contratar el talento humano
 - B. Descripción del proceso para el proceso de reclutamiento, selección y contratación de talento humano.

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

El presente manual de reclutamiento y selección del personal se desarrolla en base a la materia de administración y desarrollo del personal de ACOSAMA el cual se fundamenta con el propósito de mejorar la forma de reclutar personal para la asociación, quienes deberán actuar dentro de sus mejores capacidades para la institución.

En este sentido, se pretenden crear las bases y establecer las líneas para incorporar y seleccionar al personal que cumpla con un perfil afín de las aptitudes de cada puesto requerido dentro de la organización, para de esta manera fortalecer la administración del personal y la mejora continua de los procesos.

Asimismo de esta forma dar cumplimiento a sus objetivos a través de la selección de un puesto determinado, a continuación se presentan los diferentes pasos para poder incorporar un talento que ya se encuentra laborando en la asociación o que se requiera de un nuevo ingreso.

Además se presentan diferentes formatos prácticos para que la asociación pueda aplicarlos, fáciles de entender y con un nivel técnico adecuado a la asociación.

I. Generalidades del Manual de Reclutamiento, selección y contratación de talento humano.

A. Objetivo del Manual

Proporcionar una guía que muestre el procedimiento para el reclutamiento, selección y contratación de nuevo talento humano, que oriente a un determinado individuo a tener parámetros de actuación al momento de verse en la necesidad de ingresar o promover a un talento a la organización, y que es esencial para lograr los siguientes objetivos:

- Determinar de una manera adecuada la fuente de reclutamiento que se utilizará en la asociación para la extracción del candidato.
- Seleccionar el talento humano adecuado y apropiado para el puesto de trabajo a través de la entrevista y de pruebas que ayuden a la toma de la decisión final.
- Contratar al talento que desempeñe y ofrezca a la asociación un nivel de efectividad que demande un desempeño óptimo.

B. Alcance

El presente manual tiene como alcance visualizar todos los procedimientos para el reclutamiento, selección y contratación del talento humano, para ser presentado a todos interesados en él, desde la junta de vigilancia hasta los colaboradores de la asociación.

C. Marco Legal

El manual se fundamenta en el siguiente asidero legal:

- Estatutos y el reglamento interno de trabajo de la Asociación comunal de salud, agua y medio ambiente (ACOSAMA).



II. RECLUTAMIENTO DE TALENTO HUMANO

A. Procedimiento para reclutar talento humano.

1. Requisición de talento humano y perfil de puesto

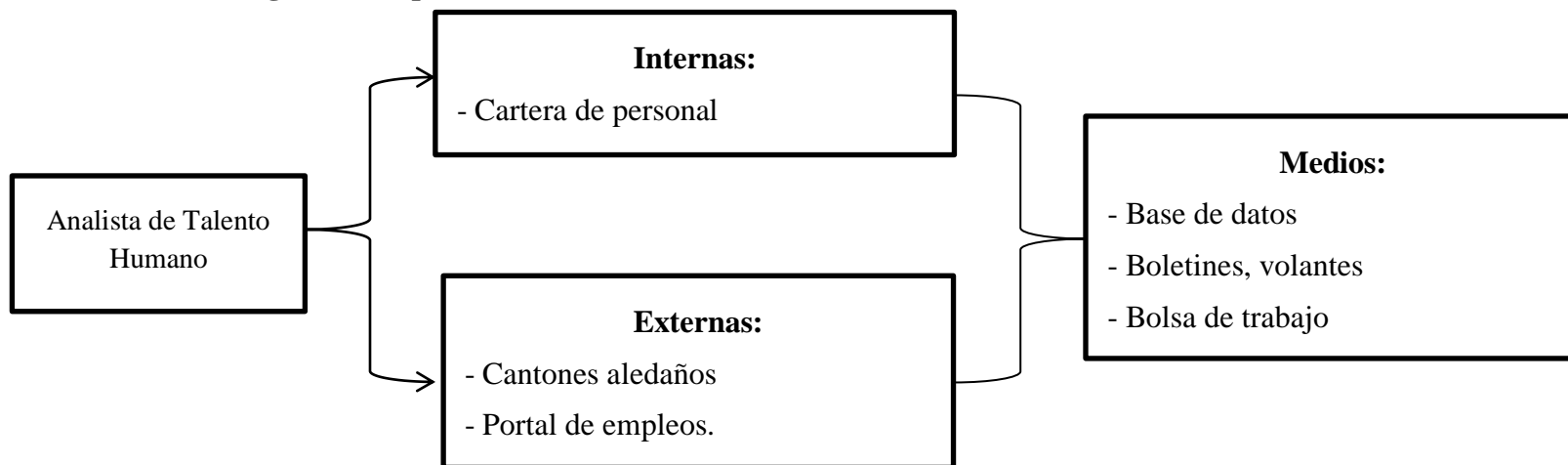
La requisición del talento estará dada por el departamento solicitante a través de la persona encargada, con previa aprobación del director ejecutivo, con un formulario que esta propuesto por el equipo de investigación UES, el cual consiste en llenar un puesto nuevo o un puesto ya existente en la asociación.

2. Selección de la fuente de reclutamiento

a. Fuentes internas y externas.

- **Fuente interna:** sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, ACOSAMA proporcionará el personal requerido en el momento oportuno.
- **Fuente externa:** Son aquellas a las que la unidad de talento humano puede recurrir, de acuerdo con las características requeridas en lo referente al aspecto profesional, educativo o técnico, y que son totalmente ajenas a la empresa.

Figura 1: Esquema de selección de la fuente de reclutamiento



Fuentes internas:

- **Cartera de personal**

Se integrará con las solicitudes de los candidatos que se presentarán en periodos de reclutamiento y que serán archivados, en una base de datos computarizada. También puede comprender solicitudes de candidatos que la dejaron en la empresa por iniciativa propia o de recomendados del personal interno, cuando no había alguna vacante abierta; así como de solicitudes recibidas en ferias de empleo o juntas de intercambio.

- **Promoción interna**

El analista de reclutamiento estudiará el expediente en relación a la historia laboral y estudios del personal, con el objetivo de determinar si existe o no un candidato viable para ser promovido (ascendido en forma vertical) o transferido (en forma horizontal), según el caso, al puesto vacante. Se consideran tanto aspectos de conocimientos como de aprendizaje y responsabilidad, o, en su defecto, la capacidad de desempeñar el puesto.

En este rubro también podrán considerarse a estudiantes que han ingresado a realizar prácticas profesionales en la empresa y que han adquirido los conocimientos necesarios para desempeñar el puesto

Fuentes Externas:

- **Cantones aledaños**

La primera instancia que ACOSAMA utilizará como fuente externa será la publicación en los cantones que pertenecen al sistema de abastecimiento de agua, siendo estos: La Loma, La Cruz Y Buenos Aires del Municipio de San Pedro Perulapán, Departamento de Cuscatlán y el cantón La Flor, del Municipio de San Martín, departamento de San Salvador.

- **Portal de empleos**

Cuando los cantones aledaños no demanden en un tiempo determinado, la asociación hará pública la oferta de trabajo a través de un portal web que especifique las competencias que se requiere para el puesto.

- **Universidades**

Esta fuente se utilizará para puestos administrativos en los cuales, estudiantes que realicen sus prácticas profesionales o sus trabajos de grado, tendrán la oportunidad de aplicar directamente a un puesto que este vacante y se vea en la necesidad de retener al talento humano o través de la bolsa de trabajo de universidades participantes.

Medios:

- **Base de datos**

La base de datos será el medio donde se vaciarán a todos los candidatos que cumplan con las especificaciones del puesto, pero que no lograron ser seleccionados en el proceso, además de otros candidatos potenciales en el interior de la organización y los que dejen sus hojas de vidas en la asociación.

- **Boletines, volantes**

Éstos se utilizarán cuando se pretenda captar talento humano a nivel operativo que está localizados cerca de la asociación. Para ello la unidad de talento humano creará impresos en los que se señalan vacantes y prestaciones, entre otros aspectos, y se envían a domicilios cercanos. También pueden colocarse en lugares frecuentados por posibles prospectos, tales como casetas telefónicas, paradas de autobuses, en los autobuses mismos e incluso afuera de la empresa.

- **Bolsa de trabajo**

Esta bolsa de trabajo será disponible a través de una cuenta en computrabajo brindando a los usuarios información de la asociación en que hay vacantes disponibles; asimismo, y les brindarán a la asociación la posibilidad de recibir información de las personas que decidan postularse.

- **Ferías de empleo**

Estas ferias serán programadas según la necesidad de reclutar a un talento humano a través del Ministerio de trabajo y previsión social.

- **Internet**

La asociación podrá utilizar redes sociales a través de una cuenta oficial que el Director ejecutivo considere crear, y en ellas se publicará la oferta de trabajo disponible.

b. Principales políticas de reclutamiento

- El procedimiento de reclutamiento solo se realizará cuando se vea la necesidad de cubrir una nueva vacante, una promoción o transferencia, una baja de personal, una temporada, o incapacidad temporal extraordinaria.
- La cartera de personal se desarrollará a través de una hoja electrónica de Microsoft Excel donde se haga un vaciado de los datos más importantes de la hoja de vida que haya dejado depositado el candidato.
- Para la promoción interna del talento humano este candidato deberá acreditar un mínimo de seis meses laborando en la asociación, y dependiendo del puesto así serán los requisitos a nivel educativo y técnico
- Para la realización de las fuentes externas, serán llevadas en orden ascendente, es decir que, hasta que se agote la primera fuente se utilizará la segunda y así sucesivamente, el portal que se utilizará será computrabajo y participan todas las universidades del país. Asimismo la red social que se utilizará como medio será Facebook.
- Cuando el analista de talento humano haya agotado las fuentes de reclutamiento en un período de un mes o según la necesidad de inmediatez y los candidatos hayan demandado la oferta de trabajo con sus hojas de vidas, se realizará el procedimiento de selección de talento humano.



III. SELECCIÓN y CONTRATACIÓN DE TALENTO HUMANO

A. Procedimiento para seleccionar y contratar el talento humano

1. Preselección y revisión curricular

La preselección se realizará a través de las fuentes de reclutamiento descritas en el procedimiento anterior, en este paso se realizará una preselección y revisión de la hoja de vida del candidato que se ha postulado a la oferta de trabajo, todo dependerá del puesto al que aplique, y estará guiado por el manual de descripción de puestos aprobado por ACOSAMA.

2. Entrevista preliminar

La entrevista preliminar se realizará por medio telefónico para los candidatos nuevos que apliquen al proceso, donde se confirmarán datos que han sido colocados en la hoja de vida, con la finalidad de actualizar campos que el candidato no ha podido hacer; asimismo para los candidatos internos se realiza una entrevista preliminar para actualizar datos.

Si el analista de talento humano al momento de actualizar los datos del candidato y no cumplen con los requisitos para seguir en el proceso serán descalificados.

3. Llenado de solicitud de empleo

Si el candidato cumple con la entrevista preliminar, se procede al llamado oficial para el llenado de la solicitud de empleo donde es un vaciado de su hoja de vida escrita por el candidato.

4. Entrevista Personal

La entrevista personal se realiza inmediatamente después del llenado de la solicitud de empleo, y esta entrevista estará a cargo del analista de reclutamiento donde será el a través del formato de entrevista propuesto que determine las competencias necesarias de desenvolvimiento para el puesto de trabajo.

5. Elaboración de informe preliminar

Una vez que el analista de talento humano termine con la entrevista personal, procederá a elaborar un informe preliminar propuesto, donde resalte los aspectos más importantes de la entrevista, el analista de talento humano deberá realizar una terna de 3 candidatos para ser presentado a la jefatura inmediata superior.

6. Elaboración de terna de candidatos

El analista de talento humano realizará un vaciado de tres candidatos potenciales para el puesto que se aplique, para la propuesta a la jefatura inmediata superior, el candidato que resalte en sus habilidades y competencias a criterio de la jefatura, será quien tendrá la entrevista con dicha jefatura, los otros dos candidatos seguirán en el proceso, hasta que termine la contratación del candidato.

7. Entrevista con jefatura inmediata superior

Para el caso del departamento de campo serán los supervisores de dicha área, y para el caso del área administrativa será el director ejecutivo el responsable de la entrevista.

Si el candidato es seleccionado por la jefatura inmediata superior, pasará a la fase de confirmación de referencias laborales y pruebas de conocimiento.

8. Confirmación de referencias laborales y/o personales

La confirmación de referencias laborales estará a cargo del analista de talento humano en donde dependiendo del cargo y de la fuente de reclutamiento que se haya utilizado así será la confirmación laboral o personal según aplique o no.

Si al momento de realizar la confirmación laboral, esta resulta con falsedad, el candidato será descalificado del proceso, e inmediatamente seguirá el siguiente candidato en proceso.

9. Pruebas de Conocimiento y Psicotécnicas

Dependiendo del puesto al que se requiere cubrir, así será la prueba de conocimiento técnica que se aplicará y será el analista de talento humano quien diseñará en conjunto

con el especialista del área la prueba, y en relación a las pruebas psicotécnicas, será el quien aplicará y analizará la prueba según el área de inteligencia, personalidad o habilidades, y el nivel de dificultad dependerá el puesto tipo al que se aplique y a los costos que puedan cubrir la asociación para la adquisición de dichas pruebas.

Si el candidato no supera las pruebas con un nivel aceptable determinado por el analista, este será descalificado del proceso, e inmediatamente seguirá el siguiente candidato en proceso.

10. Entrevista y Selección Final

Cuando el candidato ha superado las pruebas, será llamado para tener una entrevista final con la junta administradora de la asociación, para que ella corrobore los aspectos más importantes del por qué ha sido seleccionado, una vez tenga su entrevista final, será notificado a través de una llamada telefónica que ha sido el candidato seleccionado para ocupar el puesto de trabajo dentro de la asociación, asimismo, se solicitará el requerimiento de exámenes médicos y documentos para el ingreso al sistema de ACOSAMA y a su respectivo expediente.

11. Requerimiento de exámenes médicos y documentos para el expediente laboral.

Los exámenes médicos serán generales, dentro de ellos se contemplará los exámenes generales básicos, además de los siguientes documentos:

- Solvencia de la policía nacional civil.
- Antecedentes penales.
- Fotocopia del DUI ampliado 200%
- Fotocopia del NIT ampliado 200%
- Tarjeta de afiliación del AFP confía o crecer, en dado caso no lo contenga el analista de talento humano realizará el procedimiento respectivo para incorporarlo al sistema, de igual forma inscribir al empleado en el ISSS.
- Otros documentos que en su momento se requieran.

12. Contratación

Una vez presentados todos los documentos, el analista de talento humano realizará el contrato respectivo para su ingreso a la asociación a través del formato propuesto.

B. Descripción del proceso para el proceso de reclutamiento, selección y contratación de talento humano.

1. Situación Propuesta (ASME)

Nombre del Procedimiento: Llenado del proceso de reclutamiento, selección y contratación de talento humano.		Ref.: Manual de procedimientos												
		Hoja: 1	De 2											
Nombre de la Organización: ACOSAMA														
ACTUAL <input type="checkbox"/> PROPUESTA <input checked="" type="checkbox"/> Fecha: Octubre de 2017 Elaborado por: Equipo de investigación UES	SÍMBOLO		ACTUAL	PROPUESTA	DIFERENCIA									
	<input type="radio"/>	Operación		6										
	<input type="right-pointing-triangle"/>	Transporte												
	<input type="checkbox"/>	Revisión		2										
	<input type="circle"/>	Demoras		1										
	<input type="triangle-up"/>	Archivos		1										
	<input type="checkbox"/>	Combinada		4										
Total			14											
Paso Nº	DESCRIPCIÓN DE CADA PASO	Distancia en metros	Tiempo	Operación	Transporte	Revisión	Demoras	Archivos	Combinada	Eliminar	Cambiar			Mejorar
											Secuencia	Lugar	Persona	
1	Necesidad de cubrir plaza en la asociación		indefinido	<input type="radio"/>	<input type="right-pointing-triangle"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="circle"/>	<input type="triangle-up"/>	<input checked="" type="checkbox"/>					
2	Requisición de talento humano por el jefe inmediato superior		1 h	<input type="radio"/>	<input type="right-pointing-triangle"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="circle"/>	<input type="triangle-up"/>	<input checked="" type="checkbox"/>					
3	Selección de la fuente de reclutamiento por el analista de talento humano		1 s	<input type="radio"/>	<input type="right-pointing-triangle"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="circle"/>	<input type="triangle-up"/>	<input checked="" type="checkbox"/>					
4	Preselección y revisión curricular por el analista de talento.		1h	<input type="radio"/>	<input type="right-pointing-triangle"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="circle"/>	<input type="triangle-up"/>	<input checked="" type="checkbox"/>					
5	Entrevista preliminar con el analista de talento humano.		1 h	<input type="radio"/>	<input type="right-pointing-triangle"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="circle"/>	<input type="triangle-up"/>	<input checked="" type="checkbox"/>					
6	Llenado de solicitud de empleo por el candidato		1 h	<input type="radio"/>	<input type="right-pointing-triangle"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="circle"/>	<input type="triangle-up"/>	<input checked="" type="checkbox"/>					
7	Entrevista personal con el analista de talento humano		0.3 h	<input type="radio"/>	<input type="right-pointing-triangle"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="circle"/>	<input type="triangle-up"/>	<input checked="" type="checkbox"/>					
8	Elaboración de informe preliminar por el analista de talento humano.		0.3 h	<input type="radio"/>	<input type="right-pointing-triangle"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="circle"/>	<input type="triangle-up"/>	<input checked="" type="checkbox"/>					
9	Elaboración de terna de candidatos por el analista.		1 h	<input type="radio"/>	<input type="right-pointing-triangle"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="circle"/>	<input type="triangle-up"/>	<input checked="" type="checkbox"/>					

Nombre del Procedimiento: Llenado del proceso de reclutamiento, selección y contratación de talento humano.		Ref.: Manual de procedimientos												
		Hoja: 2 De 2												
Nombre de la Organización: ACOSAMA														
ACTUAL <input type="checkbox"/> PROPUESTA <input checked="" type="checkbox"/> Fecha: Octubre de 2017 Elaborado por: Equipo de investigación UES		SÍMBOLO		ACTUAL	PROPUEST	DIFERENCIA								
		<input type="radio"/>	Operación		6									
		<input type="checkbox"/>	Transporte											
		<input type="checkbox"/>	Revisión		2									
		<input type="checkbox"/>	Demoras		1									
		<input type="checkbox"/>	Archivos		1									
		<input type="checkbox"/>	Combinada		4									
		Total			14									
Paso Nº	DESCRIPCIÓN DE CADA PASO	Distancia en metros	Tiempo	Operación	Transporte	Revisión	Demoras	Archivos	Combinada	Eliminar	Cambiar			Mejorar
											Secuencia	Lugar	Persona	
10	Entrevista con jefatura inmediata superior		0.3 h	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>					
11	Confirmación de referencias laborales		0.3 h	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>					
12	Pruebas de conocimiento y psicotécnicas		1-2 h	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>					
13	Requerimiento de exámenes médicos y documentos para expediente laboral		1 s	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>					
14	Contratación por la junta administradora.		1 h	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>					

Formato para la requisición de talento humano



REQUISICIÓN DE TALENTO HUMANO

ACOSAMA	Fecha de Solicitud	N°
Departamento:	Puesto:	Solicitó:

Datos de la Vacante:

Nueva plaza : Renuncia: Promoción: Cambio: Otros: _____

Salario a Asignarse:

Mínimo Medio Máximo

Contrato por:

Tiempo indefinido: Tiempo determinado: Obra determinada: Otro: _____

Datos Generales:

Edad: Mínima Máxima Sexo: Estado Civil: _____

Requiere Viajar y/o cambio de Residencia: SI NO

Escolaridad Requerida:				
Experiencia en:				
Idioma Requeridos (puestos administrativos):	Idioma	% Habla	%Escuche	%Escriba
Otras características :				

Fecha para cubrir plaza: _____

Diseñado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de Elaboración:	Fecha de Actualización:
Equipo de Investigación UES			Octubre 2017	





FORMATO PARA LA SOLICITUD DE EMPLEO

POR FAVOR ASEGÚRESE LLENAR LA PRESENTE SOLICITUD DE FORMA COMPLETA POR USTED MISMO Y CON LETRA LEGIBLE

DATOS GENERALES

NOMBRE SEGÚN DUI		PRIMER NOMBRE		SEGUNDO NOMBRE		PRIMER APELLIDO		SEGUNDO APELLIDO									
DUI N°		LUGAR Y F/EXPEDICIÓN															
LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO		M		F		ESTADO CIVIL:		SOLTERO/A		CASADO/A		DIVORCIADO/A		ACOMPAÑADO/A		VIUDO/A	
EDAD		SEXO		ESTADO CIVIL:		SOLTERO/A		CASADO/A		DIVORCIADO/A		ACOMPAÑADO/A		VIUDO/A			
NIT		N° I.S.S.S.		NUP		AFP:											
DIRECCIÓN DE DOMICILIO																	
MUNICIPIO		DEPARTAMENTO				TELÉFONO CASA											
TELÉFONO CELULAR						E-MAIL											

INFORMACIÓN ACADÉMICA

NIVEL	TITULO	INSTITUCIÓN	AÑO DE INICIO	AÑO DE FINALIZACIÓN
BÁSICA				
BACHILLERATO				
UNIVERSITARIO				
OTROS:				

HABILIDADES TÉCNICAS

¿PROGRAMAS INFORMÁTICOS?		SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>		
SI SU RESPUESTA ES AFIRMATIVA ¿QUÉ TIPOS DE PROGRAMAS UTILIZA? ¿Y EN QUÉ NIVEL LOS CONOCE?							
		BÁSICO	<input type="checkbox"/>	INTERMEDIO	<input type="checkbox"/>	AVANZADO	<input type="checkbox"/>
		BÁSICO	<input type="checkbox"/>	INTERMEDIO	<input type="checkbox"/>	AVANZADO	<input type="checkbox"/>

DATOS FAMILIARES (PERSONAS QUE ACTUALMENTE VIVEN CON USTED O DEPENDEN DE USTED)

NOMBRE Y EDAD	PARENTESCO	DIRECCIÓN Y TELÉFONO

HISTORIAL LABORAL

FECHA EN QUE ESTUVO EMPLEADO		NOMBRE Y TELÉFONO DE LA EMPRESA	SALARIO	CARGO	NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO
DESDE		Tel			
HASTA					
DESDE					

HASTA		Tel			
DESDE					
HASTA		Tel			

INFORMACIÓN ADICIONAL

PUESTO AL QUE APLICA: _____

PRETENSÓN SALARIAL \$ _____

TIENE FAMILIARES O AMIGOS EN ACOSAMA

SI

NO

NOMBRE : _____ GRADO DE PARENTESCO _____

REFERENCIAS PERSONALES

PERSONAS QUE PUEDEN DAR REFERENCIAS DE USTED QUE NO SEAN FAMILIARES

NOMBRE COMPLETO	OCUPACIÓN O LUGAR DE TRABAJO	DIRECCIÓN	TELÉFONO
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

RESERVADO PARA LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO

DECLARO QUE: LA INFORMACIÓN CONTENIDA EN ESTA SOLICITUD ESTÁN AJUSTADAS ESTRICTAMENTE A LA VERDAD, IGUAL QUE LA DOCUMENTACIÓN ANEXA Y AUTORIZO PARA QUE HAGAN CUANTAS INVESTIGACIONES CREAN CONVENIENTES A FIN DE COMPROBAR SU ORIGINALIDAD Y EXACTITUD EN CASO DE RESULTAR FALSA MI PROCESO DE SELECCIÓN QUEDA ANULADA.

NOMBRE SOLICITANTE _____ FIRMA _____

FECHA _____ DEL MES DE _____ DEL AÑO _____





Elaboración de informe de Entrevista

Reporte de la Entrevista

Pagina	1/2
--------	-----

Nombre del Candidato: _____

Edad: _____ Sexo: _____

Puesto al que aplica: _____ N° de Solicitud _____

A continuación se presentan seis aspectos a evaluar, en analista de talento humano deberá marcar con una X la casilla donde el candidato haya obtenido mejores resultados.

Aspectos Evaluados:

1. Impresión inicial
2. Personalidad
3. Nivel educativo
4. Círculo familiar
5. Experiencia Laboral
6. Actividades e intereses actuales

Favorable

1	2	3	4	5

Desfavorable

Neutro

Detalles del analista de talento humano:

1. _____

2. _____

3
 . _____





4. _____

5. _____

6. _____

Conclusión Final

Entrevistó: _____

Firma: _____ Fecha: _____





Confirmación de referencias laborales

Nombre del Candidato:	
Puesto al que aplica:	
Fecha de confirmación de referencia laboral:	

1. Nombre y puesto de quién proporciona la información?

Acerca del Candidato

2. Puesto desempeñado en la empresa : _____
 Tiempo que desempeñó en el puesto : _____
3. Tiempo que laboró la empresa : _____
 Fecha de ingreso : _____ Fecha de Salida: _____
4. Tipo de contrato : _____
5. Sueldo devengado : _____
6. ¿ Cual fue el motivo de separación? : _____
7. De los siguientes enunciados, por favor otorgue una calificación de acuerdo con el desempeño que el candidato haya mostrado durante la empresa:

Enunciado/Calificación	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
Responsabilidad en las tareas que se asignaban.					
Puntualidad					
Calidad en el trabajo					
Iniciativa y disponibilidad					

8. ¿Algún otro aspecto positivo o negativo acerca del candidato que desearia comentar?:

9. ¿Volvería a contratarlo? : SI _____ NO _____ ¿ Por qué? _____

10. Comentarios del analista de talento humano:

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

Generales del Empleado:

Nombre:
 Edad:
 Estado Civil:
 Sexo:
 Profesión u Oficio:
 Domicilio:
 Residencia:
 Nacionalidad:
 Documento único de identidad:
 Expedido en:

Generales del Empleador:

Nombre:
 Edad:
 Estado Civil:
 Sexo:
 Profesión u Oficio:
 Domicilio:
 Residencia o Trabajo:
 Nacionalidad:
 Documento único de identidad:
 Expedido en:

En representación de: **Asociación Comunal de Salud, Agua y Medio Ambiente (ACOSAMA)**
 Nosotros: **ACOSAMA** y
Nombre del empleado

De las generales arriba indicadas y actuando en el carácter que aparece expresado, convenimos a celebrar el presente contrato individual de trabajo sujeto a las estipulaciones siguientes:

a) **CLASE DE TRABAJO Y SERVICIO:**

El empleado se obliga presentar sus servicios al patrono, como **NOMBRE DEL PUESTO DE TRABAJO**, teniendo como responsabilidad propio de su cargo realizar sus funciones, con eficiencia y buena actitud con los procesos establecidos e innovar si se requiere para cumplir metas de trabajo. Tener como responsabilidad el verificar que se cumplan las metas de trabajo y velar por los recursos humanos. Debe guardar lealtad a la empresa e informar de situaciones anormales que conozca y puedan afectar los intereses de la empresa. Además de cumplir las instrucciones de trabajo de su jefe inmediato le indique, siempre que estas sean compatibles con la naturaleza de la empresa y de las obligaciones que imponga las leyes laborales y sus reglamentos, el contrato colectivo (si lo hubiere) y el reglamento interno de trabajo. (**Colocar las principales tareas que realizará en su puesto de trabajo**)

b) **DURACIÓN DEL CONTRATO Y TIEMPO DE SERVICIO:**

El presente contrato se celebra por: **TIEMPO INDEFINIDO** A partir de: **FECHA (DD/MM/AA)**
 Cuando la iniciación del trabajo haya precedido a la celebración del presente contrato, el tiempo de servicio se computara a partir del **FECHA (DD/MM/AA)** Fecha desde la cual el empleado presta servicio al patrono sin que la relación laboral se haya disuelto. Queda estipulado para empleados de nuevo ingreso que los **PRIMEROS TREINTA DIAS** serán de prueba y dentro de este término cualquiera de las partes podrá dar por terminado el contrato, sin responsabilidad alguna.

c) **LUGAR DE PRESTACIÓN DE SERVICIO Y DE ALOJAMIENTO:**

El lugar de prestación de servicio será en: **San Pedro Perulapán, Cuscatlán, ACOSAMA**, Y el empleado habitara en **SU CASA** dado que la empresa no le proporcionara alojamiento.

d) **HORARIO DE TRABAJO:**

Del día Lunes, al día Viernes, De 8:00 a.m. a 12:00 p.m. y de 1:00 p.m. a 5:00 p.m. y Sábados de 8:00 am a 12:00 p.m.
 Semana Laboral: 44 horas.
 Únicamente podrán ejecutarse trabajos extraordinarios cuando sean pactados de común acuerdo entre el Patrono o Representante Legal y la Trabajadora o con la persona asignada por éstos.

e) **SALARIO: FORMA, PERIODO Y LUGAR DE PAGO:**

El salario que recibirá, el empleado por servicios será de: **\$0.00 DÓLARES MENSUAL**, En caso que no aprobare en los 30 días se pagara en fecha normal de planilla, salario se pagara con moneda de curso legal en EL Salvador. El depósito se hará a

través de la cuenta bancaria del trabajador dicho pago será de manera siguiente Mensual y por Planilla. Dicho pago se hará de la manera siguiente: Abonado a su cuenta de La caja de crédito de San Martín, los días 15 y 30 de cada mes.

La operación del pago principiará y se continuará sin interrupción, a más tardar a la terminación de la jornada de trabajo correspondiente a la fecha respectiva, y únicamente se admitirá reclamos después de pagada la planilla o el día posterior al pago.

e) HERRAMIENTAS Y MATERIALES:

El patrono suministrará al empleado en excelentes condiciones las herramientas y materiales siguientes:

Dependiendo del puesto de trabajo; y deben ser devueltos a la empresa cuando se requieran, en el mismo estado en que se recibieron por el trabajador, salvo las disminuciones y deterioros causados por caso fortuito o fuerza mayor, o por la acción del tiempo, o por el consumo y uso normal de las mismas.

Nombres	Apellidos	Edad	Parentesco	Dirección

f) PERSONAS QUE DEPENDAN ECONÓMICAMENTE DEL EMPLEADO:

OTRAS ESTIPULACIONES:

1. El trabajador (a) que renuncie, abandone o no termine su mes de prueba se le cancelara sus días laborados y comisiones si hubiera en las fechas normales de pago.

2. El PROPIEDAD INTELECTUAL Y MATERIAL: La autoría y propiedad intelectual y material de todo producto que formule en su puesto de trabajo, incluyendo lo que produzca durante el presente contrato, es propiedad de ACOSAMA y no podrá hacer uso de ello, sin el consentimiento previo por escrito de ACOSAMA.

3. CONFIDENCIALIDAD: El (Puesto de trabajo) se compromete a no divulgar en ningún momento a persona o entidad alguna cualquier información confidencial obtenida en el transcurso de los servicios, ni hará públicas las recomendaciones formuladas como resultado de los servicios prestados a menos que sea con el consentimiento escrito de ACOSAMA.

En el presente Contrato Individual de Trabajo se entenderán incluidos, según el caso, los derechos y deberes laborales establecidos por las Leyes pertinentes, por el Reglamento Interno de Trabajo y por el o los Contratos Colectivos de Trabajo que celebre el patrono; los reconocidos en las sentencias que resuelvan conflictos colectivos en la empresa, y los consagrados por la costumbre.

Este contrato sustituye cualquier otro Convenio Individual de Trabajo anterior, ya sea escrito o verbal, que haya estado vigente entre el patrono y el trabajador, pero no altera en manera alguna los derechos y prerrogativas del trabajo que emanen de su antigüedad en el servicio, ni se entenderá como negativo las mejores condiciones concedidas al trabajador en el Contrato anterior y que no consten en el presente.

g) Presente contrato individual de trabajo se entenderá incluidos, según el caso, los derechos y deberes laborales establecidos por las leyes y reglamentos de trabajo interno y por el o los contratos colectivos de trabajo que celebre el patrono.

h) Este contrato sustituye cualquier otro convenio individual de trabajo anterior, ya sea por escrito o verbal, que haya estado vigente entre el patrono y el empleado, pero no altera en manera alguna los derechos y prerrogativas del trabajador que emanen de su antigüedad en el servicio; ni se tendrá como negativa de mejores condiciones concedidas al empleado en el contrato inmediato anterior y que no conste en el presente.

En fe de lo cual firmamos el presente documento por triplicado en Cuscatlán a los (DD/MM/AA)

Empleado:

Representante Legal:

- **Proceso para evaluar a las personas**

Entrada:

1. Desempeño del talento humano

El talento humano es fundamental para la asociación comunal por lo que es necesario proponer que se evalúe, para apreciar el nivel de desempeño de todos los colaboradores en sus puestos de trabajo, y así tomar las decisiones pertinentes para la asociación.

Salida:**Aplicación del manual de evaluación de desempeño**

Este manual presenta formatos para estimar el cumplimiento de las obligaciones laborales de un empleado. Su importancia es documentar cuán productivo es un empleado y en qué áreas podría mejorar.



**ASOCIACIÓN COMUNAL DE SALUD, AGUA Y MEDIO AMBIENTE
(ACOSAMA)**

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO





MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

**(APLICANDO EL MÉTODO DE JERARQUIZACIÓN POR
CUALIDADES DISTINTAS)**

CUSCATLÁN, OCTUBRE DE 2017

INTRODUCCIÓN

- I. Objetivo del manual**
- II. Alcance del manual**
- III. Políticas del manual**
- IV. Instrucciones para la utilización del formulario de evaluación del desempeño**
 - 1. Fluxograma**
- VI. PROPUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (CASO ILUSTRATIVO)**
 - A. Propuesta de Evaluación del Desempeño de la Asociación Comunal de Salud, Agua y Medio Ambiente Orientada al Presente.**
 - 1. Formato del Método de Jerarquización por Cualidades Distintas.**
 - 1.1 Formato de Jerarquización con Cualidades Distintas por el Medio Directo.**

INTRODUCCIÓN

El presente manual hace énfasis en el estudio de la evaluación del desempeño la cual es una herramienta que nos permite medir el desempeño de las personas, ya que vivimos en un mundo en el cual siempre estamos evaluando el desempeño de las cosas, y de las personas que nos rodean.

El propósito de este instrumento es facilitar al evaluador medir el desempeño y que este pueda dejar por escrito periódicamente, el juicio sobre la forma en que un colaborador realiza su trabajo, con el objetivo de lograr resultados positivos para la asociación.

La estructura del informe está sintetizado a modo que la persona que lea comprenda esta herramienta, la cual está compuesta de la siguiente forma:

En el Romano I, II Y III nos muestra los objetivos, el alcance y las políticas que comprende el manual. Luego está el romano IV que nos muestra las instrucciones para la utilización del formulario de evaluación del desempeño y que sirva de guía para el evaluador, después el romano V el cual posee todos los componentes del manual. Continuando con el romano VI que describe el procedimiento a seguir para poder determinar los pasos incorporando las tareas a realizarse para realizar un buen método de evaluación del desempeño

Seguidamente el romano VII, que es el Método De Jerarquización Por Cualidades Distintas, acá se presentan las tres técnicas que hacen posible que se pueda realizar dicho método, en un primer momento se establecen los datos de codificación de los empleados a ser evaluados y el Evaluador y la unidad orgánica que será inmersa en el método. Asimismo, se presenta en un segundo momento las tres técnicas que son Medio Directo, Puntuado, y Ponderado, para poder establecer parámetros de calidad en donde no haya sesgo de error en los análisis que se harán después de cada técnica finalizada. También se aclara que se utilizan herramientas estadísticas para poder interpretar los resultados de dicho método.

Finalmente, en el Romano VIII se muestra el glosario de términos a utilizar en esta evaluación de desempeño para la asociación y así pueda ser de mayor comprensión para la persona que lo utilice.

I. Objetivo del manual

Conocer el desempeño de los colaboradores en sus puestos de trabajo en ACOSAMA, incluyendo su potencial de desarrollo, para poder estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades al momento de realizar sus labores, ya que es esencial para lograr los siguientes objetivos específicos dentro de la organización:

- Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la asociación, con la consideración de los objetivos de la asociación, por una parte, y por otra los objetivos de los colaboradores.
- Identificar a los empleados que necesitan perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los empleados listos para una promoción o transferencia
- Idoneidad del individuo para el puesto y mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- Descubrir oportunidades de capacitación e incentivos salariales por buen desempeño.
- Desarrollo personal del empleado y estímulo para una mayor productividad.

II. Alcance del manual

El manual de evaluación de desempeño tiene como alcance apreciar el nivel de desempeño de todos los colaboradores en sus puestos de trabajo, y así tomar las decisiones pertinentes, con el objetivo de beneficiar a estos, a los jefes y a la asociación.

III. Políticas del manual

- Toda evaluación que se realice será con el método de jerarquización por cualidades distintas y/u otro instrumento que sea diseñado por la unidad de talento humano, y se dialogarán los resultados con las personas pertinentes o involucradas.
- Las evaluaciones de desempeño en la asociación se realizarán dos veces al año. Una en junio y otra en diciembre.
- El jefe inmediato definirá claramente al evaluado, en que consiste una evaluación de desempeño como sistema, sus consecuencias y aspectos técnicos.
- La evaluación de cada colaborador será efectuada por el jefe inmediato.
- Las evaluaciones del desempeño deberán ser devueltas a más tardar dentro de los tres días hábiles posteriores a la fecha que le fueron entregadas por Departamento de Talento Humano.
- Todo colaborador cuyo desempeño sea evaluado del nivel tres al cinco (medio-inferior) acordará una acción con el jefe inmediato para mejorar su desempeño en el próximo periodo a evaluar.
- Para atender solicitudes de revisión de calificaciones, se deberá integrar un Comité de Evaluación, el cual estará conformado por el evaluador, el jefe que revisa y Directivo ejecutivo.
- Para efectos de validar la evaluación del desempeño de cada uno de los colaboradores y garantizar la transparencia del proceso, los formularios de evaluación correspondientes deberán estar firmadas por el colaborador, evaluador y director ejecutivo.

- Determinar necesidades de capacitación y desarrollo de personal.
- Propiciar el establecimiento de incentivos, no necesariamente salariales, destinados a satisfacer las expectativas y a aumentar el grado de motivación de los servidores en el trabajo.

IV. Instrucciones para la utilización del formulario de evaluación del desempeño

Leer detenidamente las instrucciones que aparecen en el formulario respectivo.

Al finalizar la evaluación planee la entrevista que se desarrollará con la persona evaluada, tomando en cuenta lo siguiente criterios:

- Explique el objetivo de la evaluación.
- Recolecte la información del colaborador a evaluar (datos generales)
- Para utilizar el formulario debe seleccionar los factores a evaluar (cantidad de trabajo, calidad de trabajo, relaciones con los compañeros etc.)
- Al evaluar evite el efecto del halo (poner una calificación alta o baja al colaborador, basándose en una de sus características personales).
- Al evaluar evite tener un sobre énfasis en un comportamiento reciente (se da cuando se evalúa al colaborador la actitud positiva o negativa en el momento o días antes de realizar la evaluación y no en el periodo al cual corresponde la evaluación).
- Presente los puntos fuertes del empleado evaluado y felicítelo si las acciones lo ameritan.
- Comunicar al evaluado el formulario con la calificación efectuada por su jefe inmediato o evaluador.
- Firme la evaluación en el espacio correspondiente y obtenga la firma del jefe inmediato superior, así como del evaluado; tome nota de los comentarios del empleado respecto a la evaluación.

V. Descripción del Procedimiento para la Evaluación del Desempeño por el Método de jerarquización por Cualidades Distintas.

1. Situación Propuesta

Nombre del Procedimiento: Llenado del Método de Jerarquización por Cualidades Distintas		Ref.: Manual de procedimientos												
		Hoja: 1	De 2											
Nombre de la Organización: Asociación Comunal de Salud, Agua y Medio Ambiente														
ACTUAL <input type="checkbox"/> PROPUESTA <input checked="" type="checkbox"/> Fecha: Octubre de 2017 Elaborado por: Equipo de Investigación	SÍMBOLO		ACTUAL	PROPUESTA	DIFERENCIA									
	○ Operación			5										
	⇒ Transporte													
	□ Revisión			1										
	D Demoras													
	△ Archivos			3										
	◻ Combinada			3										
Total			12											
Paso Nº	DESCRIPCIÓN DE CADA PASO	Distancia en metros	Tiempo en minutos	Operación	Transporte	Revisión	Demoras	Archivos	Combinada	Eliminar	Cambiar			Mejorar
											Secuencia	Lugar	Persona	
1	Unidad de Talento Humano Elabora instrumento para evaluar el desempeño			○	⇒	□	D	△	◻					
2	Jefe Inmediato Revisa el instrumento para evaluar el desempeño de sus empleados			○	⇒	□	D	△	◻					
3	Jefe inmediato pide a los empleados escogidos a presentarse el día a ser evaluados			○	⇒	□	D	△	◻					
4	Jefe Inmediato reparte una copia de los documentos que el pasará	4	15	○	⇒	□	D	△	◻					
5	Jefe Inmediato empieza a jerarquizar por cualidades distintas a los empleados evaluados	1	6	○	⇒	□	D	△	◻					
7	Jefe Inmediato evalúa a los empleados por la técnica de cualidades distintas Medio Puntuado			○	⇒	□	D	△	◻					


Nombre del Procedimiento: Llenado del Método de Jerarquización por Cualidades Distintas		Ref.: Manual de procedimientos												
		Hoja: 1 De 2												
Nombre de la Organización: Asociación Comunal de Salud, Agua y Medio Ambiente														
ACTUAL <input type="checkbox"/> PROPUESTA <input checked="" type="checkbox"/> Fecha: Octubre de 2017 Elaborado por: Equipo de Investigación	SÍMBOLO		ACTUAL	PROPUESTA	DIFERENCIA									
	<input type="radio"/> Operación			5										
	<input type="checkbox"/> Transporte													
	<input type="checkbox"/> Revisión			1										
	<input type="checkbox"/> Demoras													
	<input type="checkbox"/> Archivos			3										
	<input checked="" type="checkbox"/> Combinada			3										
	Total			12										
Paso Nº	DESCRIPCIÓN DE CADA PASO	Distancia en metros	Tiempo en minutos	Operación	Transporte	Revisión	Demoras	Archivos	Combinada	Eliminar	Cambiar			Mejorar
											Secuencia	Lugar	Persona	
8	Jefe Inmediato evalúa a los empleados por la técnica de cualidades distintas Medio Ponderado			<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>					
9	Jefe Inmediato Revisa las diferentes técnicas de evaluación del desempeño y valúa y valora según corresponda			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>					
10	Jefe inmediato realiza los análisis correspondientes y dicta quien es la persona que mayor puntaje ha obtenido			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>					
11	Jefe Inmediato reparte una copia de los documentos ya analizados	4	15	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>					
12	Empleados Revisan las copias de las pruebas y si tienen alguna duda se la hacen saber al jefe.	1	6	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>					

VI. PROPUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (CASO ILUSTRATIVO)

A continuación, se presentan las diferentes técnicas que hacen posible llegar al método de jerarquización por cualidades distintas, y estas técnicas serán aplicadas a la Asociación de Salud, Agua y Medio Ambiente.

A. Propuesta de Evaluación del Desempeño de la Asociación Comunal de Salud, Agua y Medio Ambiente Orientada al Presente.

1. Formato del Método de Jerarquización por Cualidades Distintas.

ORGANIZACIÓN: ACOSAMA										
Fecha:	01/10/2017	Motivo de Evaluación:	Ordinaria	Desacuerdo	Otros			Página:	1/4	
	Nombre de Empleados Evaluados:	X								
		Juan Sorto	Código del Empleado:	AV001	Cargo Funcional:	Valvulero.				
		David Ortiz		AO002		Operador de bombeo.				
		Samuel Díaz		AB003		Bodeguero.				
		Joel Vigil		AJ004		Jardinero.				
	Pedro Canales	AE005		Electricista.						
Evaluados Por:	Melvin Serrano Arias	Código Asignado:	SC 3.2.1	Cargo Funcional:	Supervisor de Campo	Unidad Orgánica:	Departamento de Campo	Código de Unidad Orgánica:	DC 3.2	

Indicaciones:

- a. A continuación, se presenta una serie de cualidades distintas, ordene al personal según, la persona posea dichas cualidades. Sea objetivo para evaluar; los empleados a evaluar pertenecen a la unidad orgánica de Departamento de Campo, por consiguiente estos pertenecen al área de campo (Valvulero, Operador de bombeo, Bodeguero, Jardinero y Electricista); de dicha unidad

ORGANIZACIÓN: ACOSAMA											
Fecha:	01/10/2017	Motivo de Evaluación:	Otros		Desacuerdo		Revalorización			Página:	2/4
	Nombre de Empleados Evaluados:	X		Código del Empleado:	Código del Empleado:	Cargo Funcional:					
		Juan Sorto					AV001	Valvulero.			
		David Ortiz					AO002	Operador de bombeo.			
		Samuel Díaz					AB003	Bodeguero.			
		Joel Vigil					AJ004	Jardinero.			
	Pedro Canales	AE005		Electricista.							
Evaluados Por:	Melvin Serrano Arias	Código del Evaluador:	SC 3.2.1	Cargo Funcional:	Supervisor de Campo	Unidad Orgánica:	Departamento de Campo	Código de Unidad Orgánica:	DC 3.2		
ORDEN	Calidad de trabajo	Responsabilidad	Relaciones con los compañeros								
	Se refiere al desarrollo de las actividades y prestación de servicios de acuerdo a los estándares requeridos por el usuario.	Es el compromiso que muestra con sus obligaciones, el grado de cumplimiento con sus tareas. Mantiene cuidado los bienes, enseres así como su puntualidad.	Es la calidad de mantener adecuadas relaciones con subordinados, superiores y compañeros, o usuarios internos y externos. El grado para fomentar la participación e integración del personal								
1°	Joel Vigil	Pedro Canales	Juan Sorto								
2°	Samuel Díaz	Joel Vigil	Pedro Canales								
3°	Pedro Canales	Samuel Díaz	Joel Vigil								
4°	Juan Sorto	David Ortiz	David Ortiz								
5°	David Ortiz	Juan Sorto	Samuel Díaz								

- Una vez realizada la ordenación final el Supervisor de Campo hará la ordenación que será la definitiva para proceder a la realización de la técnica que conformará el método de jerarquización por cualidades Distintas.

Firma del Evaluador

Firma del Supervisor o Director ejecutivo

1.1 Formato de Jerarquización con Cualidades Distintas por el Medio Directo.

ORGANIZACIÓN: ACOSAMA									
Evaluador:	Melvin Serrano Arias	Código del Evaluador:	SC 3.2.1	Cargo Funcional:	Supervisor de Campo	Unidad Orgánica:	Departamento de Campo	Código de Unidad Orgánica:	DC 3.2
Fecha: 01/10/2017					Página: 3/4				
Criterio de Evaluación					Motivo de Revisión				
Anual	Semestral	Trimestral	Otros		Desacuerdo		Revalorización		
	X		X						
Indicaciones:									
Ordene a los siguientes empleados tomando como base las cualidades previamente establecidas, una vez realizado, totalice y clasifique directamente a cada uno de los empleados por el número obtenido y luego colocarlos según el resultado de la suma.									
PRIMER PASO:									
Tenemos a los cinco empleados que se han establecido desde el principio, ahora transponemos los empleados según las cualidades distintas y caracterizados por ellos/ellas.									
ORDEN	Calidad de trabajo Se refiere al desarrollo de las actividades sin errores, y prestación de servicios de acuerdo a los estándares requeridos por el usuario.	Responsabilidad Es el compromiso que muestra con sus obligaciones, el grado de cumplimiento con sus tareas. Mantiene cuidado los bienes, enseres así como su puntualidad.	Relaciones con los compañeros Es la cualidad de mantener adecuadas relaciones con subordinados, superiores y compañeros, o usuarios internos y externos. El grado para fomentar la participación e integración del personal						
1°	Joel Vigil	Pedro Canales	Juan Sorto						
2°	Samuel Díaz	Joel Vigil	Pedro Canales						
3°	Pedro Canales	Samuel Díaz	Joel Vigil						
4°	Juan Sorto	David Ortiz	David Ortiz						
5°	David Ortiz	Juan Sorto	Samuel Díaz						
<ul style="list-style-type: none"> Las cualidades Calidad de trabajo, Responsabilidad y relaciones con los compañeros son para conocer el nivel de efectividad personal de cada uno de los cinco empleados elegidos para la evaluación del desempeño, y servirá para poder elegir a la persona que mejor se adecue al mayor puntaje y destaque en sus cualidades para hacer sugerencias a un nuevo ascenso, Así mismo poder detectar los empleados que están teniendo poco puntaje en las cualidades que se han establecido para la comparación. 									



ORGANIZACIÓN: ACOSAMA

Evaluador:	Melvin Serrano Arias	Código del Evaluador:	SC 3.2.1	Cargo Funcional:	Supervisor de Campo	Unidad Orgánica:	Departamento de Campo	Código de Unidad Orgánica:	DC 3.2
Fecha: 01/10/2017					Página: 4 / 4				
Criterio de Evaluación					Motivo de Revisión				
Anual	Semestral	Trimestral	Otros	Desacuerdo	Revalorización				
	X		X						

Indicaciones:

Ordene a los siguientes empleados tomando como base las cualidades previamente establecidas, una vez realizado, totalice y clasifique directamente a cada uno de los empleados por el número obtenido y luego colocarlos según el resultado de la suma.

SEGUNDO PASO:

Clasificar y totalizar a los empleados según el grado obtenido.

Empleado	Calidad de trabajo	Responsabilidad	Relaciones con los compañeros	Total
Juan Sorto	4°	5°	1°	10
David Ortiz	5°	4°	4°	13
Samuel Díaz	2°	3°	5°	10
Joel Vigil	1°	2°	3°	6
Pedro Canales	3°	1°	2°	6

TERCER PASO:

De acuerdo con el total se obtienen los empleados que han tenido un menor puntaje, ya que esto significa que los empleados que tienen menos puntos son los que han obtenido los primeros lugares en las cualidades antes mencionadas, si en el caso que hayan empleados con igual puntaje el evaluador definirá que cualidad es más importante al ejercer su ejercicio profesional, en este caso se tomará como base la Cualidad de Responsabilidad.

Empleado	Puntuación Obtenida	Orden
Juan Sorto	10	3°
David Ortiz	13	5°
Samuel Díaz	10	4°
Joel Vigil	6	2°
Pedro Canales	6	1°

Análisis: El empleado Pedro Canales y el empleado Joel Vigil. Han obtenido una puntuación de 6 puntos y los empleados Juan y Samuel han obtenido un puntaje de 10, mientras que el empleado David Ortiz ha obtenido un puntaje de 13, lo que significa que los primeros empleados son los que han sobresalido con las cualidades que demanda para el puesto de trabajo, asimismo los segundos mencionados han obtenido una puntuación en el parámetro normal de aceptación, sin embargo el empleado David Ortiz necesita mejorar sus cualidades para que pueda desempeñar mejor las tareas de trabajo.

1.2 Glosario de Términos Para Utilizar en el Método de Jerarquización Por Cualidades Distintas.

ORDEN	Significado
1°	Persona que de manera objetiva se ha catalogado como primer lugar en esa cualidad definida
2°	Persona que de manera objetiva se ha catalogado como segundo lugar en esa cualidad definida
3°	Persona que de manera objetiva se ha catalogado como tercer lugar en esa cualidad definida
4°	Persona que de manera objetiva se ha catalogado como cuarto lugar en esa cualidad definida
5°	Persona que de manera objetiva se ha catalogado como quinto lugar en esa cualidad definida

Criterio de Evaluación			Motivo de Revisión		
Anual	Semestral	Trimestral	Otros	Desacuerdo	Revalorización
La evaluación del desempeño se realiza una vez al año	La evaluación del desempeño se realiza cada seis meses	La evaluación del desempeño se realiza cada tres meses	Motivos por los cuales los jefes inmediatos han decidido realizar la evaluación del desempeño por razones tales como: Promoción de empleados, Distinguir al empleado que mejor se desenvuelve en el área, etc.	son los motivos por los cuales los empleados no están de acuerdo con los resultados obtenidos	Es el motivo por el cual se ha vuelto a redefinir otra vez la prueba a los empleados que se especifican en el método.

- **Proceso para recompensar a las personas**

Entradas:

1. Calidad de trabajo del talento humano
2. Planes de prestaciones sociales

La calidad de trabajo del talento humano es importante al momento de motivar, estimular, reconocer y premiar el desempeño en nivel sobresaliente, de las personas ya sea de manera individual o por equipos de trabajo por lo que es una entrada para este sistema, También por ello se plantea un plan de prestaciones sociales para todos los colaboradores de la asociación que aportan de esta forma al logro de las metas institucionales que se han llevado a cabo a través de la propuesta de un plan de incentivos.

Salida:**Aplicación del plan de incentivos**

Este presenta un plan de incentivos que beneficie a todas las áreas de personal de la organización, para solventar en buena medida las necesidades primordiales de los colaboradores; con el fin de motivar a los trabajadores de las organizaciones para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas y lograr así un mejor ambiente laboral dentro de la asociación. (Ver anexo n° 7)

- **Proceso para desarrollar a las personas**

Entradas:

1. Historial de capacitaciones de la asociación
2. Instalaciones de la asociación

El historial de capacitaciones de la asociación es fundamental para poder implementar un proceso de desarrollo de personas, por lo que es una entrada para el sistema de talento humano, ya que por ello se podrán conocer las áreas deficientes en las cuales se podrá implementar ese plan de capacitación

propuesto; y las instalaciones de la asociación es donde se pretende desarrollarlo.

Salida:

Aplicación de manual de capacitación

Describe el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los colaboradores de ACOSAMA, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma. (Ver anexo n° 8)

F. Plan de Implementación del sistema administrativo de Talento humano.

Objetivo:

Identificar los procesos del diseño del sistema, considerando aspectos estratégicos que permitan la implementación del mismo por lo que se debe asignar prioridades a efectos de su aplicación. Para la definición de estas estrategias de implementación se tiene en cuenta la estructura principal que involucra el diseño de los procesos de talento humano, lo anterior con el fin de contar con un referente de avance del diseño e implementación del sistema administrativo de talento humano.

1. Recursos Humanos.

Como primer paso se establece la necesidad del personal de la unidad a implementar, ya que es de mucha importancia para que una organización pueda subsistir y que a la misma vez es el elemento clave para realizar las funciones de administración, por ello es preciso emplear a una persona en el puesto de analista de talento humano.

Se propone la unidad de talento humano debido a que ACOSAMA no cuenta con una persona que se dedique a esta área, logrando así que la unidad pueda funcionar y desarrollarse de manera eficiente.

El salario propuesto en el que incurrirá ACOSAMA, y que se le asignará al encargado de la unidad de talento humano se detalla a continuación.

Cuadro n°3: Planilla Salarial para la unidad de talento humano

CARGO	SALARIO BASE	TOTAL DEVENGADO	DEVENGADO RENTA	DESCUENTOS					TOTAL DESCUENTO	SALARIO LIQUIDO
				ISSS	AFP	RENTA	ANTICIP O	OTROS		
Analista de Talento Humano	\$ 550.00	\$ 550.00	\$ 493.63	\$ 16.50	\$ 39.88	\$ 19.83			\$ 76.21	\$ 473.80
Total	\$ 550.00	\$ 550.00	\$ 493.63	\$ 16.50	\$ 39.88	\$ 19.83			\$ 76.21	\$ 473.80

Fuente: Elaboración del equipo de investigador con las retenciones respectivas según la legislación vigente.

El salario durante todo el año será de \$ 6,600 ($\$550 \times 12 = \$ 6,600$)

Cuadro n°3.1: Planilla salarial (Aporte del Patrono)

CARGO	TOTAL DEVENGADO	CP ISSS	INSAFORP	CP AFP	NOMBRE DE AFP	APORTE PATRONAL
Analista de Talento Humano	\$ 550.00	\$ 41.25	\$ 5.50	\$ 37.13	crecer ó confía	\$ 83.88
Total	\$ 550.00	\$ 41.25	\$ 5.50	\$ 37.13		\$ 83.88

Fuente: Elaboración del equipo de investigador con las retenciones respectivas según la legislación vigente.

El aporte durante todo el año será de \$ 100.56 ($\$83.88 \times 12 = \$ 1006.56$)

2. Recursos Técnicos y Materiales.

Los recursos materiales son importantes para el buen funcionamiento y desarrollo de la unidad de talento humano, dado que representan las herramientas de las cuales los colaboradores se auxilian para realizar de mejor manera las funciones de sus puestos, al no existir estos materiales las actividades se realizan de manera inapropiada.

Cuadro n°4: Cotización de Recursos Técnicos y Materiales.

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Total
1	Silla giratoria	\$ 75.90	\$ 75.90
1	Escritorio secretarial	\$ 242.10	\$ 242.10
1	Computadora Portátil	\$ 248.59	\$ 248.59
1	Archivero de cuatro gavetas	\$ 188.10	\$ 188.10
Total			\$ 754.69
Cotización realizada en Office Depot y Valdez Store			

Fuente: Elaboración del equipo investigador del link <https://www.officedepot.com.sv> y del <https://www.facebook.com/valdezstores/>

3. Recursos Financieros.

Los recursos financieros que necesita ACOSAMA, para desarrollar la propuesta se detallan en el siguiente presupuesto consolidado:

Recursos Financieros para la ejecución de la unidad de talento humano.

Cuadro n°5: Recursos Financieros para la ejecución de la unidad de talento humano.

Descripción	Total
Analista de talento humano	\$ 6,600.00
Recursos técnicos y materiales	\$ 1,345.00
Total	\$ 7,945.00

Fuente: Elaboración del equipo investigador de la sumatoria del total de salarios anuales del analista de talento humano y el total de la cotización de los recursos técnicos y materiales.

El salario que se le asignó al analista de talento humano que integraría dicha área ha sido calculado con base al aproximado de los salarios según la tendencia del mercado y que esté acorde al perfil requerido por el puesto. Los recursos materiales se han establecido con base a cotizaciones que se han realizado en las diferentes empresas.

Estos recursos serán financiados por la misma institución (ACOSAMA), por medio de sus activos a través de las cuotas mensuales que pagan los usuarios por el servicio brindado.

4. Aplicación de las salidas del sistema administrativo de talento humano.

a. Manual de inducción.

- **Responsable de su implementación:**

El responsable de implementar este manual será a través del analista de talento humano, porque él, es el encargado de brindar al personal nuevo, la información y generalidades de la asociación. También el jefe inmediato puede aclarar dudas que tenga el nuevo empleado acerca de este manual.

b. Manual de descripción de puestos

- **Responsable de su implementación:**

El responsable de implementar este manual será a través del analista de talento humano, ya que él es el encargado de diagnosticar los perfiles del personal por ende debe de conocer los diferentes perfiles que se necesitan para cada puesto, dando a conocer al nuevo empleado sus tareas para que las cumpla y así lograr los objetivos de la organización.

c. Manual de reclutamiento, selección y contratación de personal

- **Responsable de su implementación:**

El responsable de implementar este manual será el analista de talento humano, la dirección ejecutiva y el supervisor de área, la primera mencionada se encargará de todo el proceso de reclutamiento, preselección y contratación del personal, sin embargo, es el director ejecutivo o el supervisor de área quien realice la prueba técnica en los puestos que lo requieran.

d. Manual de Evaluación de desempeño

- **Responsable de su implementación:**

El responsable de implementar este manual será el analista de talento humano, la dirección ejecutiva y el supervisor de área que evaluará el

desempeño. Porque el analista de talento humano se encargará de planificar cuando se llevará a cabo la evaluación, además de brindar el instrumento, sin embargo, es el supervisor de área quien evaluará el desempeño del empleado para los puestos de campo, y para los puestos administrativos el director ejecutivo.

e. Plan de Incentivos

• **Responsable de su implementación:**

El responsable de implementar este plan será el analista de talento humano, y la dirección ejecutiva, debido a que el analista de talento humano tendrá la responsabilidad de preparar anualmente el proyecto del plan de incentivos, efectuar su seguimiento y control, además de coordinar con el director ejecutivo el proceso de otorgamiento y reconocimiento de éstos.

f. Aplicación del plan de capacitación

• **Responsable de su implementación:**

El responsable de implementar este manual será el analista de talento humano, el supervisor del área a capacitar y la dirección ejecutiva. Porque el analista de talento humano es el que se encargará de planificar la capacitación y todas las actividades que esta contiene, además de convocar a los participantes y brindarles sus respectivos materiales (cuando la capacitación sea interna). El supervisor de área verificará y evaluará la efectividad de la capacitación, mientras que el director ejecutivo monitoreará la capacitación y dará los recursos que se necesiten para llevarla a cabo.

g. Responsables de la aprobación de los manuales y planes:

El responsable de la aprobación será la junta administradora, porque es esta una de las máximas autoridades y quien toma las decisiones en la asociación.

G. Acciones y costos de la implementación.

1. Presupuesto

Para el presupuesto de materiales ACOSAMA necesita de equipo tecnológico y otro tipo de insumos, sin embargo, cuenta con las instalaciones donde se realizarán las capacitaciones, que será en el salón de usos múltiples que tiene a la disposición la asociación, incluyendo sillas, mesas, etc.

Estos recursos serán financiados por la misma institución (ACOSAMA), por medio de sus activos a través de las cuotas mensuales que pagan los usuarios por el servicio brindado.

Cuadro n°6: Presupuesto anual de materiales para la unidad de talento humano.

PRESUPUESTO DE MATERIALES PARA EL AÑO 2018			
Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Total
2	Resmas de papel bond/carta	\$ 3.00	\$ 6.00
1	Caja de folder tamaño carta	\$ 4.50	\$ 4.50
1	Caja de boligrafos big	\$ 1.45	\$ 1.45
1	Caja de clic pequeños	\$ 0.40	\$ 0.40
1	Caja de grapas	\$ 1.50	\$ 1.50
1	Caja Fastener	\$ 1.50	\$ 1.50
1	Saca grapas	\$ 0.90	\$ 0.90
1	Engrapador	\$ 4.95	\$ 4.95
1	USB 32 GB	\$ 16.00	\$ 16.00
1	Caja de marcadores	\$ 12.00	\$ 12.00
1	Impresora	\$ 60.00	\$ 60.00
1	Tintas	\$ 25.00	\$ 25.00
2	Caja de CD	\$ 10.00	\$ 20.00
1	Puntero	\$ 5.00	\$ 5.00
1	Proyector Canon	\$ 450.00	\$ 450.00
1	Nueva plaza de analista de talento humano	\$ 7,354.69	\$ 7,354.69
Subtotal		\$ 596.20	\$ 7,963.89
Otros gastos			\$ 152.30
Total			\$ 8,116.19
Cotización brindada por Librería Aranda (Av. España)			

Fuente: Elaboración del equipo investigador visitando las instalaciones de la librería para realizar cotización en 1 Cl Ote No 127 Ent Av España y Av Mons Romero San Salvador - San Salvador link <http://www.libreriaaranda.com.sv>.

Cronograma de actividades para la propuesta

Detalle de las actividades y el tiempo estimado en el que se ejecutarán y se harán las gestiones pertinentes desde la tercera semana del mes de enero de 2018 para que la dirección ejecutiva programe la presentación aproximadamente entre la segunda o tercera semana de febrero, asimismo realizar en análisis y discusión ese mismo día. Seguidamente realizar las propuestas de mejoras en el documento realizadas con las observaciones de análisis y discusión, y finalmente la aprobación del documento por parte de la junta administradora de la asociación.

Actividades		Cronograma de Actividades para el año 2018												Responsables
		Enero				Febrero				Marzo				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Programación de la propuesta para toda la asociación													Dirección Ejecutiva
2	Presentación de la propuesta													Grupo de investigación
3	Análisis y discusión de la propuesta													Grupo de investigación y Dirección ejecutiva
4	Realizar las propuestas de mejoras													Grupo de investigación
5	Aprobación de la propuesta													Junta Administradora
6	Seguimiento y control													Dirección Ejecutiva y Junta administradora

2. Seguimiento, control y evaluación

Durante y después de la ejecución del plan de implementación, será necesario darles seguimiento a los resultados obtenidos para medir el desempeño de la asociación, esta evaluación y control será ejecutada por el director ejecutivo para toda la asociación, asimismo por tratarse de herramientas técnicas administrativas estas deberán ser actualizadas cada seis meses o en su defecto una vez al año, por el analista de talento humano o por el director ejecutivo a cargo.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

LIBROS

- Chiavenato Idalberto “Administración de Recursos Humanos” 2da edición, McGraw-Hill México D.F.
- Chiavenato Idalberto, administración, proceso administrativo, 3ra edición, McGraw-Hill México D.F.
- Chiavenato Idalberto, “Comportamiento Organizacional” Octava Ed. 2004, McGraw-Hill México D.F.
- Garza Treviño Juan Gerardo, Administración Contemporánea 1ra Edición
- Koontz Harold, Heinz Weihrich. Administración: Una Perspectiva Global. 12ª Edición McGraw Hill México D. F. 2004.
- Serrano Alexis, Administración de personas I, II Y III Primera Edición 2007
- West Churchman C. El Enfonque de Sistemas, Ed. Diana, México 1978.
- William B.Werther y Keith Davis, Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas, Sexta edición, Editorial; Mc-Graw-hillCompanies, Inc

LEYES

- Constitución de la Republica de El Salvador
(Decreto Constituyente N° 38, de fecha 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial N° 234, Tomo N° 381, de fecha 16 de Diciembre de 1983, Art. 7, Reforma: Decreto Legislativo N° 707 de fecha 12 de junio de 2014, publicado en el Diario Oficial N° 112, Tomo 403 de fecha 19 de junio de 2014)
- Código Municipal de El Salvador
(Decreto Legislativo N° 274 de fecha 31 de enero de 1986 publicado en el Diario Oficial N° 23, Tomo 290, Art 1. Reformas: Decreto Legislativo N° 274 de fecha 11 de febrero de 2010, publicado en el Diario Oficial N° 51, Tomo 386, de fecha 15 de marzo de 2010).

- Ley del impuesto sobre la renta

(Decreto Legislativo N° 117, del fecha 11 de diciembre de 2000, publicado en el Diario Oficial N° 234, Tomo 353, Art. 41 de fecha 11 de diciembre de 2001, Reformas: Decreto Legislativo N° 958 de fecha 17 de diciembre de 2011, publicado en el Diario Oficial N° 393, Tomo 235 de fecha 15 de diciembre de 2011)

- Ley de impuesto sobre la transferencia de bienes muebles y prestación de servicios

(Decreto legislativo N° 296, de fecha 24 de Julio de 1992, publicado en Diario Oficial N° 143, Tomo N° 316 de fecha 31 de Julio de 1992. Reformas: Decreto Legislativo N° 224, de fecha 12 de diciembre de 2009, publicado en Diario Oficial N° 237, Tomo 385, de fecha 17 de diciembre de 2009.)

- Ley del seguro social

(Decreto de Ley N° 1263 de fecha 13 de diciembre de 1953 publicado en el Diario Oficial N°226, Tomo 161, Art. N° 3, Reformas: Decreto Legislativo N° 45 de fecha 30 de junio de 1994, publicado en el Diario Oficial N° 148, Tomo 324 de fecha 15 de agosto de 1994).

- Código de trabajo de El Salvador

(Decreto Legislativo N° 15 de fecha 23 de junio de 1972, publicado en el Diario Oficial N° 142, Tomo 236. Reformas: Decreto Legislativo N° 611 del 16 de febrero de 2005, publicado en el Diario Oficial N° 55, Tomo 366, de fecha 18 de marzo de 2005)

- Código de comercio de El Salvador

(Decreto Legislativo N° 671 de fecha 08 de Mayo de 1970 publicado en el Diario Oficial N°128, tomo 240, Art, 1 y 6. Reformas: Decreto Legislativo N° 641 de fecha 26 de junio de 2008, publicado en el Diario Oficial N°120, Tomo 379 de fecha 27 de junio de 2008).

Ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro

(Decreto legislativo N° 894, de fecha 21 de Noviembre de 1996, publicado en el Diario Oficial N° 238, Tomo 333 de fecha 17 de Diciembre de 1996)

Ley del sistema de ahorro para pensiones

(Decreto Legislativo N° 927 de fecha 23 de diciembre de 1996 publicado en el Diario Oficial N° 243, Tomo 333, Art 1 y 13, Reformas: Decreto Legislativo N° 787, de fecha 28 de septiembre de 2017; pendiente de publicación en el diario oficial)

Anexos

ANEXO N° 1

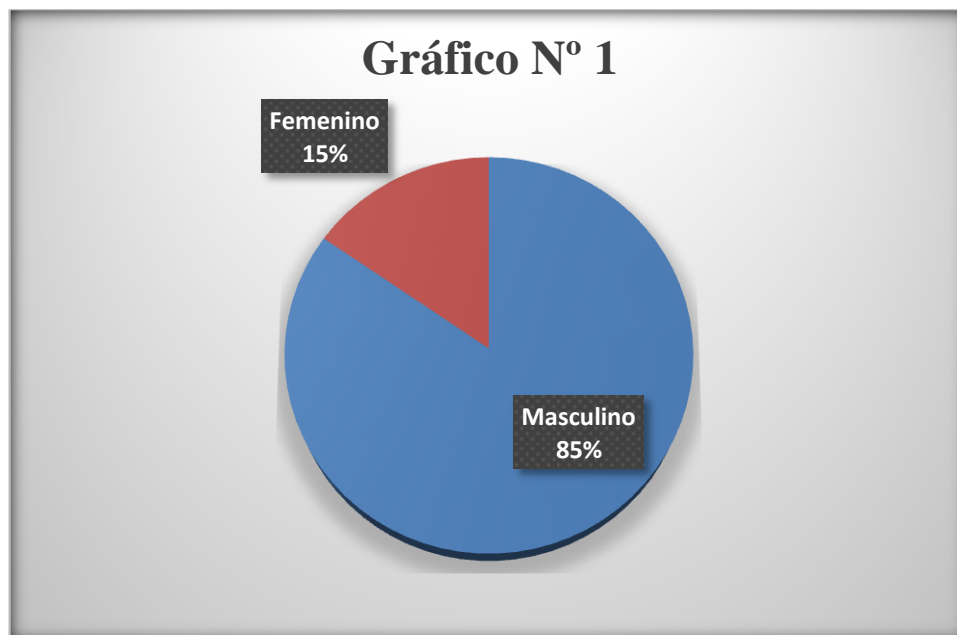
Análisis e interpretación de datos.

Datos de identificación.

Sexo:

Objetivo: conocer cuántos colaboradores del sexo masculino y femenino respondieron el censo realizado en la asociación comunal.

Cuadro N° 1		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Masculino	22	85%
Femenino	4	15%
Total	26	100%



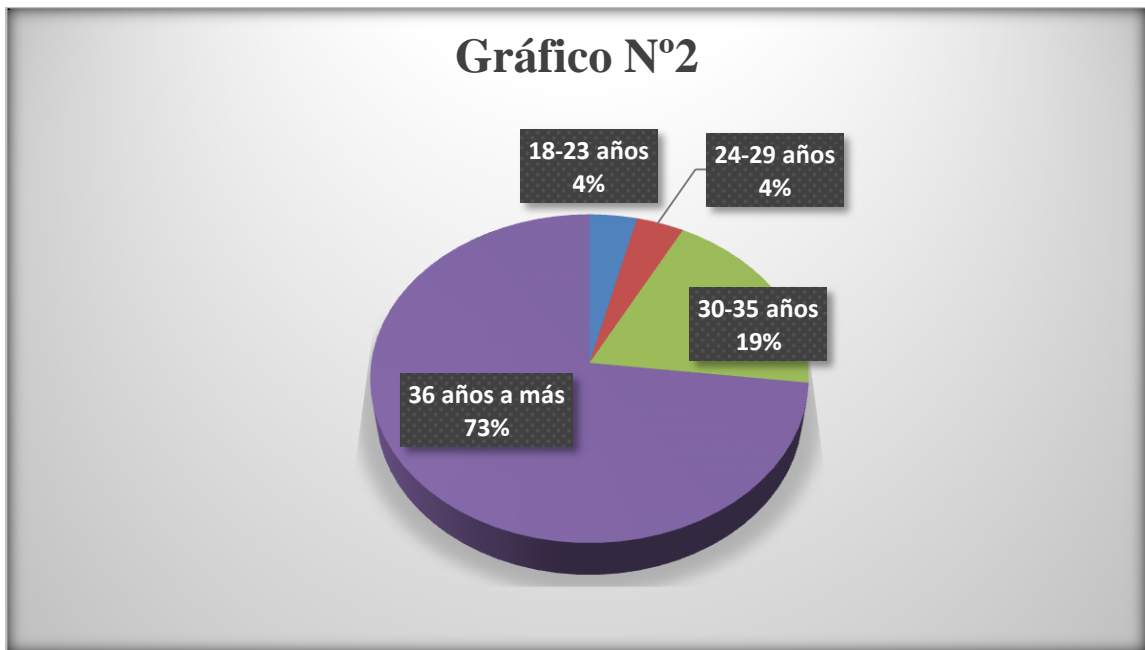
Análisis e interpretación:

Se obtuvo que 4 personas son del sexo femenino y 22 personas son del sexo masculino, esto se debe a que el giro de la asociación requiere un trabajo en su mayoría de campo y esfuerzo físico.

Rango de edad:

Objetivo: conocer los rangos de edad de los colaboradores que laboran en la asociación comunal, de agua salud y medio ambiente.

Cuadro N° 2		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
18-23 años	1	4%
24-29 años	1	4%
30-35 años	5	19%
36 años a más	19	73%
Total	26	100%



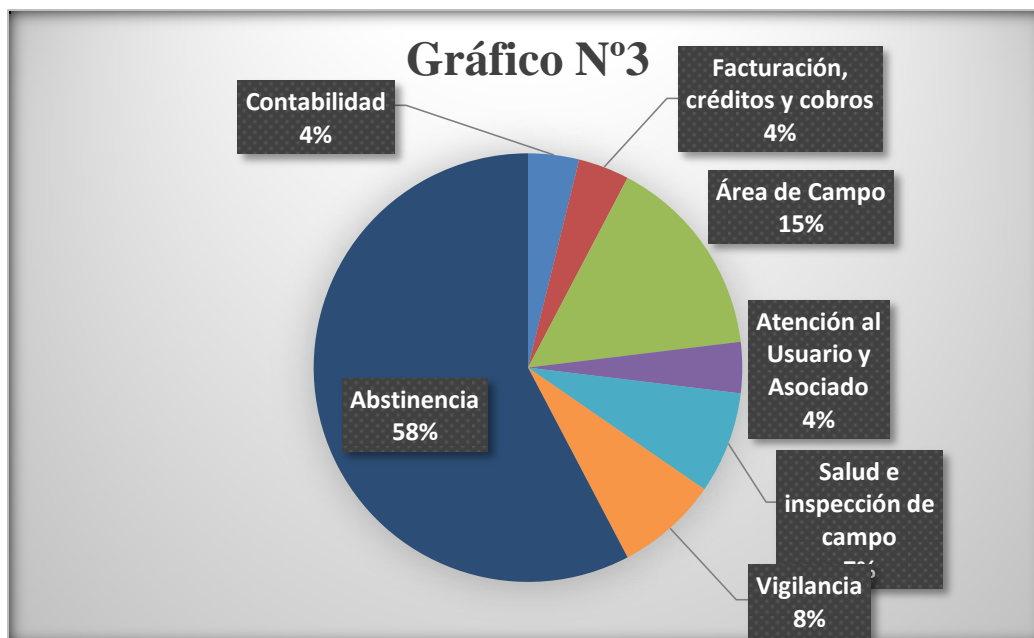
Análisis e interpretación:

La mayoría se encuentran en el intervalo de edad de 36 años o más, ya que son que fueron contratadas cuando estaban jóvenes pero que en la actualidad todavía permanecen laborando para la institución.

Nombre de la unidad o área a la que pertenece

Objetivo: identificar en qué unidades organizativas laboran los colaboradores de la asociación comunal, de agua salud y medio ambiente.

Cuadro N° 3		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Contabilidad	1	4%
Facturación, créditos y cobros	1	4%
Área de Campo	4	15%
Atención al Usuario y Asociado	1	4%
Salud e inspección de campo	2	8%
Vigilancia	2	8%
Abstención	15	58%
Total	26	100%



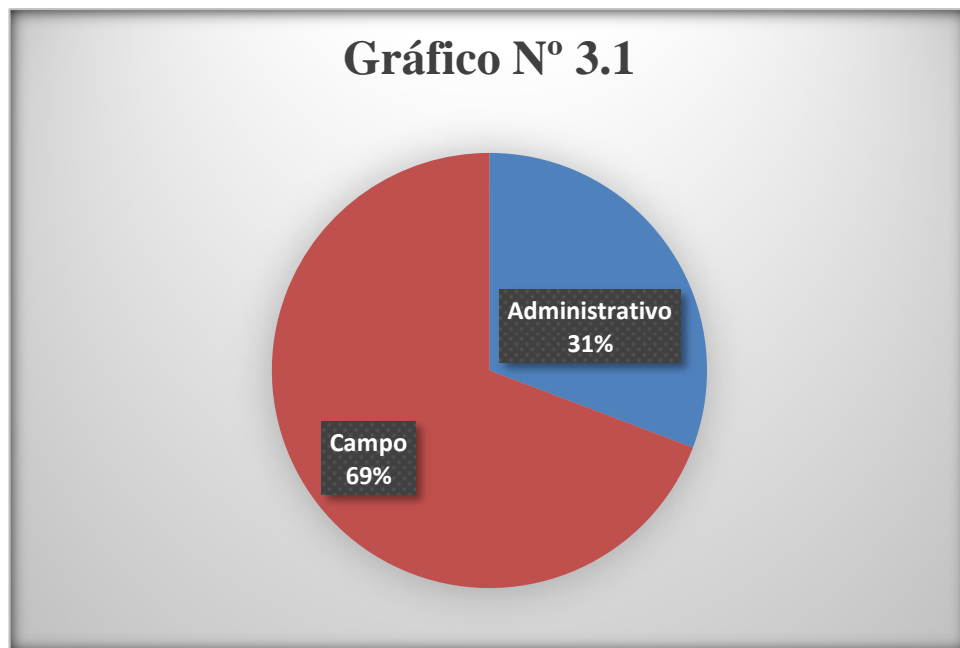
Análisis e interpretación:

4 personas respondieron que pertenecen a la unidad de área de campo, debido que esta área es la que necesita más personal por las actividades que realiza la asociación, mientras que 15 colaboradores se abstuvieron. Esto se debe a que los colaboradores desconocen el nombre de la unidad o área a la que pertenecen, ya que no existe una unidad o área que proporcione la información relacionada con el puesto de trabajo.

Área:

Objetivo: identificar el área que los colaboradores desarrollan sus actividades y obligaciones cotidianas dentro de la asociación.

Cuadro N° 3.1		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Administrativo	8	31%
Campo	18	69%
Total	26	100%



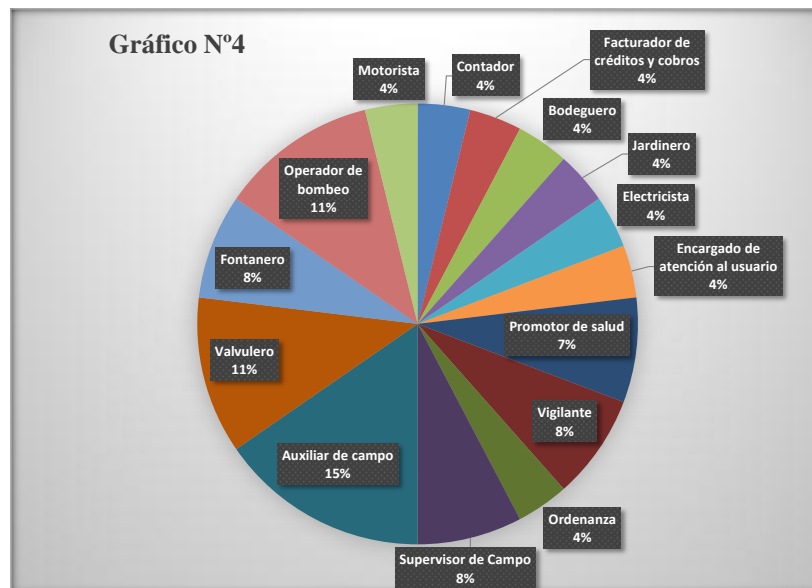
Análisis e interpretación:

De acuerdo con el gráfico, la minoría de colaboradores desempeñan sus labores en el área administrativa, mientras que el resto trabajan en el área de campo realizando tareas que representan la razón de ser de la institución.

Nombre del cargo que desempeña:

Objetivo: conocer el cargo que desempeñan cada uno de los colaboradores de la asociación.

Cuadro N° 4		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Contador	1	4%
Facturador de créditos y cobros	1	4%
Bodeguero	1	4%
Jardinero	1	4%
Electricista	1	4%
Encargado de atención al usuario	1	4%
Promotor de salud	2	8%
Vigilante	2	8%
Ordenanza	1	4%
Supervisor de Campo	2	8%
Auxiliar de campo	4	15%
Valvulero	3	12%
Fontanero	2	8%
Operador de bombeo	3	12%
Motorista	1	4%
Total	26	100%

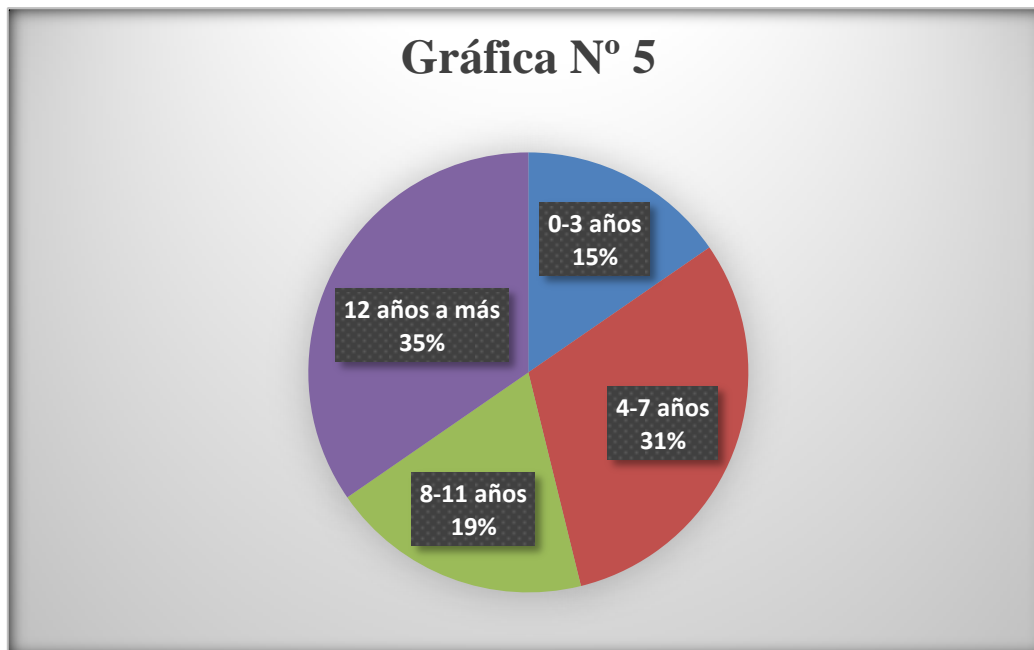


Análisis e interpretación: La mayoría de los cargos que desempeñan son auxiliar de campo y valvulería, el que más predomina es el auxiliar de campo porque el giro de la asociación se dedica al mantenimiento e instalación del vital líquido.

Tiempo de trabajar en la institución:

Objetivo: conocer el tiempo que los colaboradores tienen laborando en la institución.

Cuadro N° 5		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
0-3 años	4	15%
4-7 años	8	31%
8-11 años	5	19%
12 años a más	9	35%
Total	26	100%



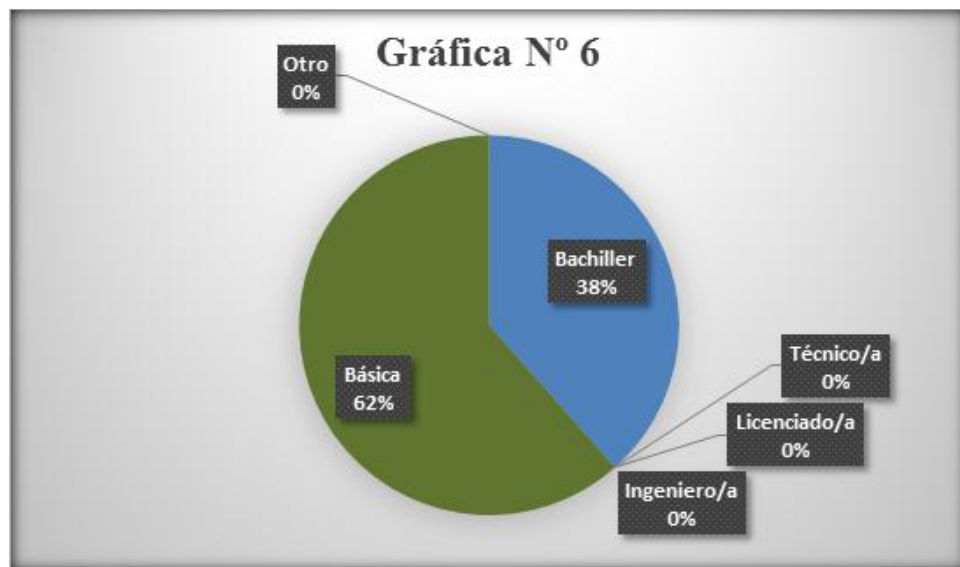
Análisis e interpretación:

9 personas se encuentran en el intervalo de 12 años o más. Esto se debe porque en su mayoría los empleados se han contratado desde que inicio sus labores la asociación, que fue en el año 2000.

Nivel académico:

Objetivo: Identificar el nivel académico que poseen los colaboradores de la asociación, permitiendo así realizar interpretaciones acertadas.

Cuadro N° 6		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Bachiller	10	38%
Técnico/a	0	0%
Licenciado/a	0	0%
Ingeniero/a	0	0%
Básica	16	62%
Otro	0	0%
Total	26	100%



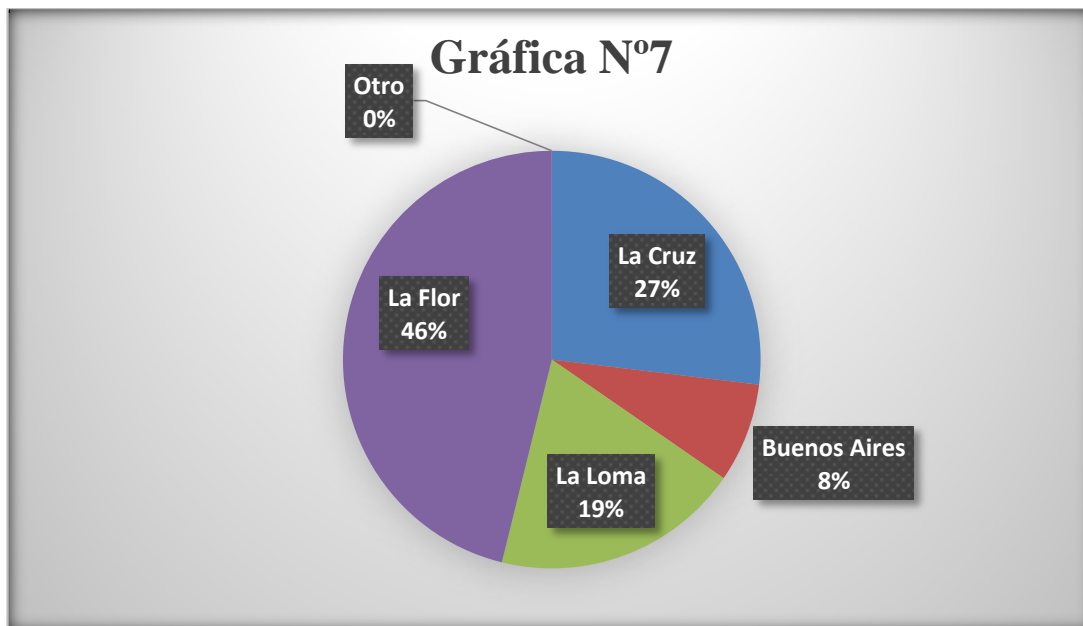
Análisis e interpretación:

10 de los colaboradores tienen un nivel académico de bachiller, mientras que 16 cuentan con un nivel académico básico, porque para los puestos de trabajo no se requiere de conocimientos superiores.

Cantón de residencia:

Objetivo: identificar el cantón en el que residen los colaboradores de la asociación comunal.

Cuadro N° 7		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
La Cruz	7	27%
Buenos Aires	2	8%
La Loma	5	19%
La Flor	12	46%
Otro	0	0%
Total	26	100%



Análisis e interpretación:

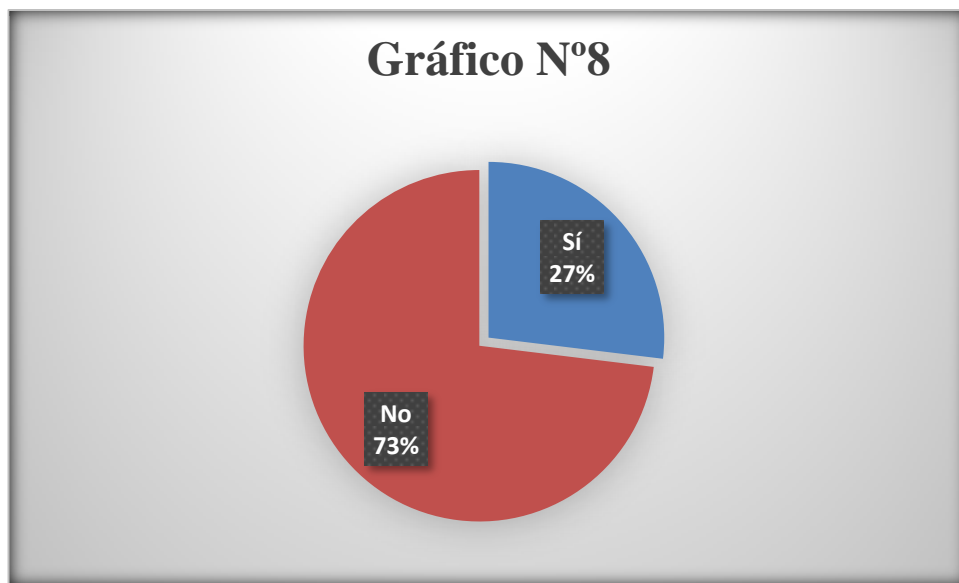
12 residen en el cantón La Flor perteneciente al municipio de San Martín. Y 7 que residen en El cantón La Cruz, este predomina porque ahí comenzó el proyecto y porque ahí se encuentra ubicada geográficamente la asociación.

CONOCIMIENTOS GENERALES DE ACOSAMA

Pregunta 1: ¿conoce la misión de la asociación?

Objetivo: verificar si los colaboradores conocen la razón de ser de la institución.

Cuadro N° 8		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	7	27%
No	19	73%
Total	26	100%



Análisis e interpretación:

7 colaboradores respondieron afirmativamente que conocen la razón de ser de la asociación, pero por el contrario 19 de los colaboradores respondió que desconocen la misión debido a que como la mayoría es del área de campo y no la recuerdan o no se les ha dado a conocer.

Si su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa favor enunciarla:

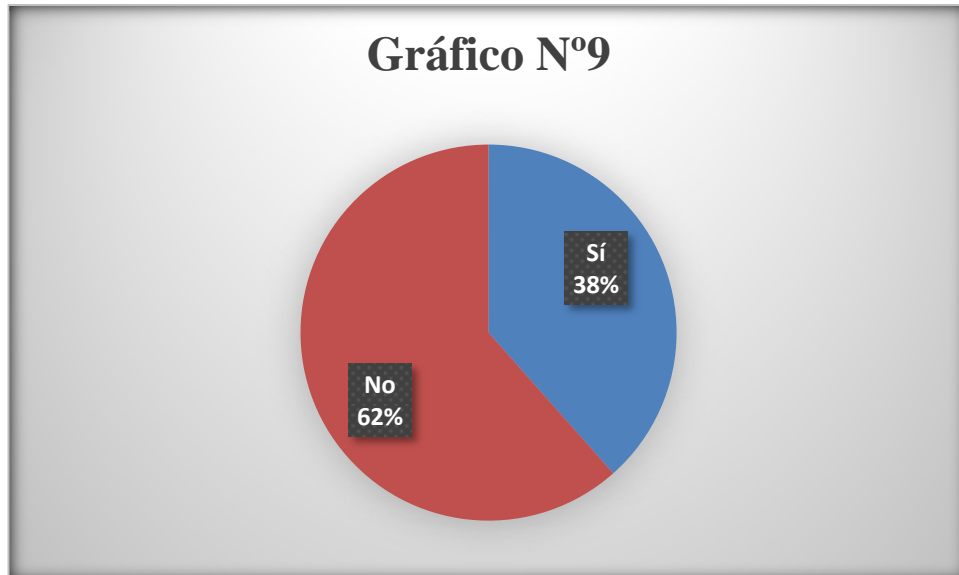
Cuadro N° 8-A		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Brindar un mejor servicio para ser eficiente	1	14%
proporcionar un servicio de agua	1	14%
somos una institución líder en el servicio de agua capacitando al personal continuamente	1	14%
Somos una institución líder que brinda un servicio de agua bajo estándares de calidad comprometida con la salud y medio ambiente	1	14%
ser una institución autosostenible, brindar el servicio de agua con estándares de calidad	1	14%
ser una institución autosostenible y brindar el servicio de agua con estándar de calidad para mejorar continuamente	1	14%
somos una institución sin fines de lucro	1	14%
Total	7	100%

Análisis e interpretación: De los colaboradores que afirman que sí conocen la misión de ACOSAMA, uno mencionó que la misión es brindar un mejor servicio para ser eficientes, otro aseguró que es proporcionar un mejor servicio de agua, mientras que otro dijo que es una institución líder en el servicio de agua, por lo tanto, todos los que afirmaron su respuesta demuestran que conocen la esencia sobre la misión de la asociación en la que laboran.

Pregunta 2: ¿Conoce la visión de la asociación?

Objetivo: investigar a nivel institucional si sus colaboradores conocen cual es la visión que la asociación comunal tiene proyectada hacia el futuro.

Cuadro N° 9		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	10	38%
No	16	62%
Total	26	100%



Análisis e interpretación:

10 mencionaron que si conocen la visión, pero por el contrario 16 desconocen cuál es el rumbo de la misma, porque por lo mismo que pasan más tiempo fuera que dentro de las instalaciones les es difícil memorizarla.

Si su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa favor enunciarla:

Cuadro N° 9-A		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Somos una institución autosostenible líder en el uso diversificado	6	60%
Ser una institución líder en el uso de agua con estrategias innovadoras, mejorando continuamente	3	30%
Extender más agua a las comunidades	1	10%
Total	10	100%

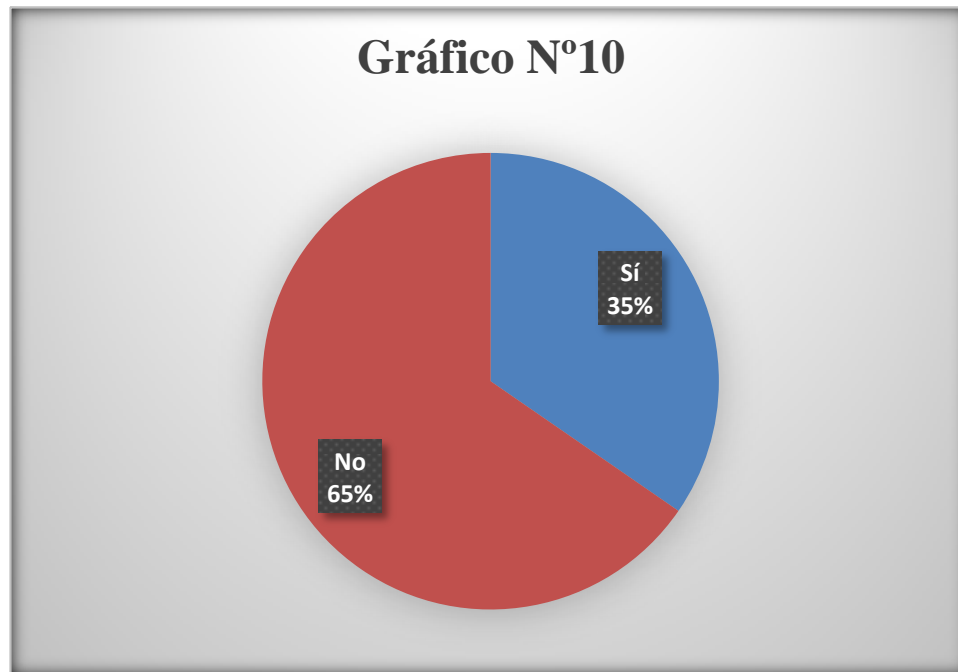
Análisis e interpretación:

6 colaboradores mencionaron que: somos una institución autosostenible líder en el uso diversificado, 3 colaboradores dijeron que es ser una institución líder en el uso de agua con estrategias innovadoras, y solo un colaborador la menciona como extender más agua a las comunidades, lo cual indica que no tienen claro el rumbo que la institución persigue.

Pregunta 3: ¿Conoce los objetivos organizacionales que persiguen en la institución?

Objetivo: indagar si los colaboradores conocen los objetivos institucionales que por medio de la planificación, dirección, control, organización y ejecución les permitan ser alcanzados.

Cuadro N° 10		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	9	35%
No	17	65%
Total	26	100%



Análisis e interpretación: 9 colaboradores manifestaron que tienen claros cuáles son los objetivos que persigue la asociación, mientras que 17 colaboradores no tienen claro cuáles son los objetivos institucionales, esto debido a que si se los dieron a conocer pero no los recuerdan, por lo cual no se identifican con ellos.

Si su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa favor mencionarlos:

Cuadro N°10-A		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Brindar un servicio y obtener los mejores resultados a favor del servicio de la comunidad	1	11%
Brindar un servicio de calidad bajo estándares de salud	3	33%
Brindar un servicio a los usuarios	3	33%
Crecer como una institución y llevar el líquido a más comunidades	2	22%
Total	9	100%

Análisis e interpretación:

35% en la pregunta anterior que confirmó conocerlos, los enunciaron de cuatro formas distintas, sin embargo tienen en común el objetivo de brindar un servicio de calidad a los usuarios de las diferentes comunidades de la asociación, lo cual es bueno para la organización porque es el principal objetivo de ella.

Pregunta 4: ¿le han dado a conocer las políticas y/o lineamientos de la asociación?

Objetivo: explorar a través de los colaboradores de la asociación si les dieron a conocer las políticas y lineamientos que les permita desarrollarse de la mejor manera posible a nivel institucional.

Cuadro N°11		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	9	35%
No	17	65%
Total	26	100%



Análisis e interpretación:

9 respondieron que, si conocen las políticas y lineamientos de la asociación, mientras que 17 colaboradores manifestaron que no tienen conocimiento de ello porque no se les ha proporcionado y afecta a la realización de las tareas diarias que realizan y las principales consecuencias por el desconocimiento de las mismas.

Si su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa ¿De qué forma?

Cuadro N°11-A		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
A través de nuestro contrato	4	44%
A través del reglamento interno de trabajo	1	11%
Por medio de mi supervisor	1	11%
A través del jefe	2	22%
A través de los estatutos	1	11%
Total	9	100%

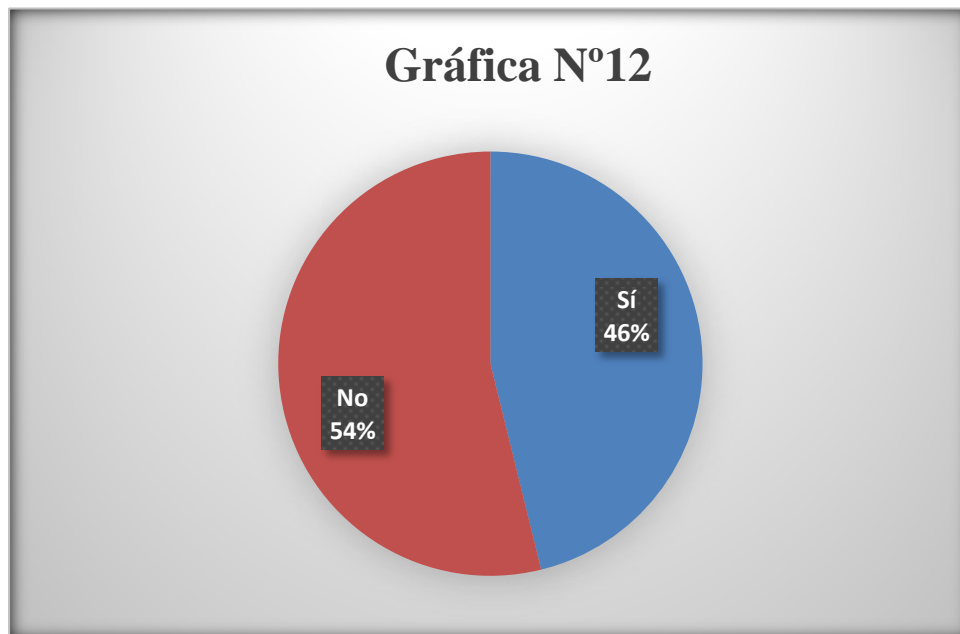
Análisis e interpretación:

Un colaborador respondió que a través del reglamento interno de trabajo, otro colaborador por medio de su supervisor, 2 de los colaboradores a través del jefe, y otros 4 colaboradores a través de su contrato, por lo que si se les ha dado a conocer los lineamientos a través de los contratos de trabajo, porque es a través de ese instrumento que se visualiza los deberes, derechos y tareas principales que realizará en su puesto de trabajo.

Pregunta 5: ¿Conoce la estructura organizativa (organigrama) de la asociación?

Objetivo: indagar si los colaboradores de la asociación conocen la estructura organizativa desde el momento en que forman parte de la asociación.

Cuadro N° 12		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	12	46%
No	14	54%
Total	26	100%



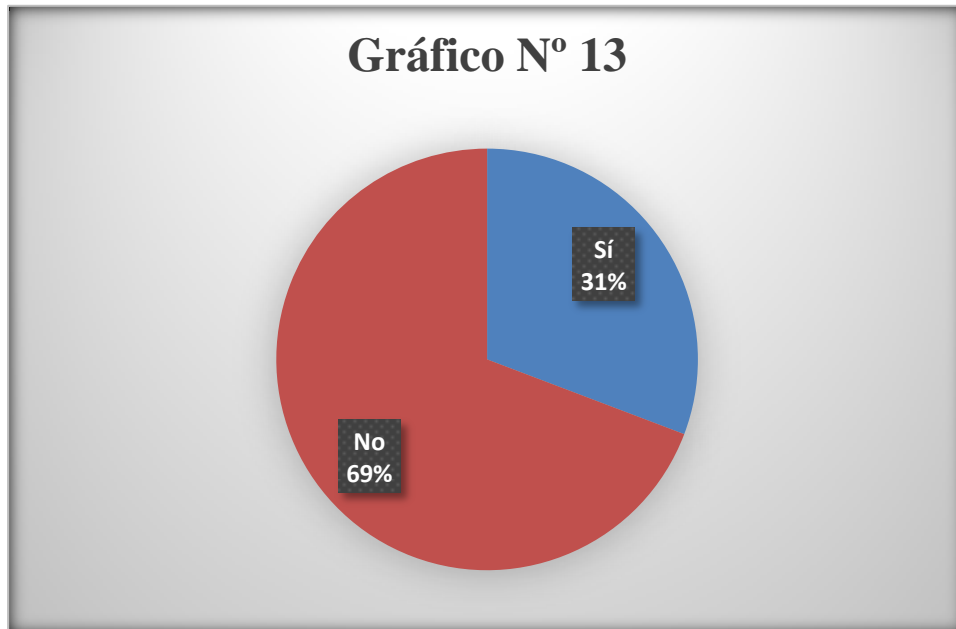
Análisis e interpretación:

12 colaboradores manifestaron que si conocen cual es la representación gráfica de la asociación, mientras que 14 colaboradores no tienen idea de esto, lo que indica que la mayoría de los trabajadores no tienen claro de los niveles jerárquicos que existen en la institución y como está estructurada, solamente conocen el nivel jerárquico de su área de trabajo.

Pregunta 6: ¿Conoce los procedimientos que se ejecutan en las distintas áreas de ACOSAMA?

Objetivo: determinar si los colaboradores de ACOSAMA conocen los procedimientos que se ejecutan en las distintas áreas de la asociación, las cuales mantienen a flote las operaciones de la asociación.

Cuadro N°13		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	8	31%
No	18	69%
Total	26	100%



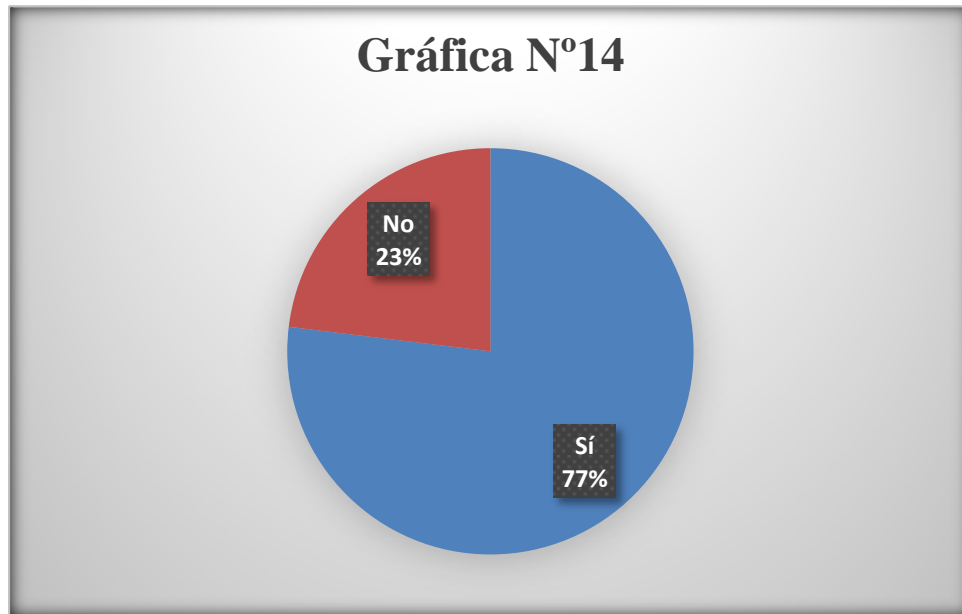
Análisis e interpretación:

8 respondieron que sí conocen los diferentes procedimientos que se ejecutan en las distintas áreas de ACOSAMA, y 18 respondieron que no. Esto debido a que los colaboradores de la institución hacen énfasis en el área que le compete y por lo tanto desconocen los procedimientos que se ejecutan en las diferentes áreas.

Pregunta 7: ¿Tiene conocimiento acerca de a cuánto asciende en la actualidad el número de personas que ocupan puestos de trabajo en ACOSAMA?

Objetivo: determinar el número de colaboradores que laboran en la asociación.

Cuadro N°14		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	20	77%
No	6	23%
Total	26	100%



Análisis e interpretación:

20 colaboradores respondieron que sí tienen conocimiento de cuantos colaboradores laboran en la asociación , pero 6 colaboradores respondieron que no, esto se debe a que la mayoría son de campo y entre ellos se ven con mayor frecuencia.

Si su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, escriba el número de personas:

Cuadro N°14-A		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
32	2	10%
29	4	20%
27	3	15%
37	1	5%
28	2	10%
26	6	30%
31	2	10%
Total	20	100%

Análisis e interpretación:

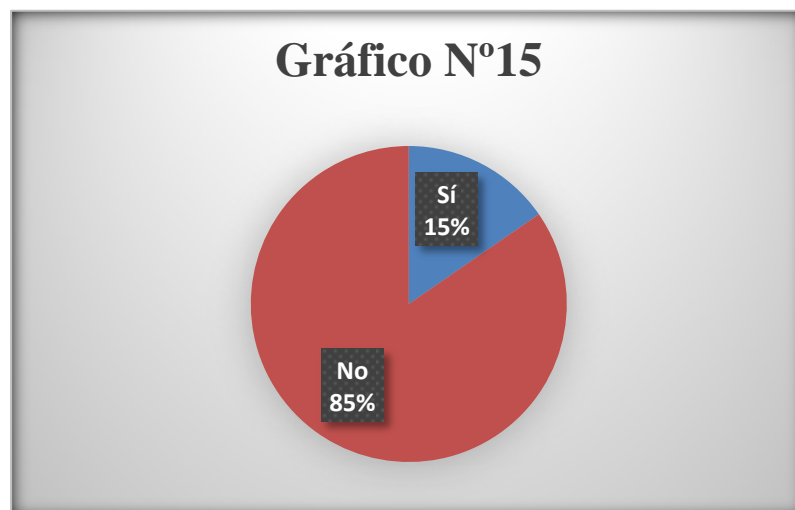
Según los colaboradores la mayor frecuencia de empleados en la asociación son 26, sin embargo, en ella hay 27 actualmente, pero esto solo representa un 30%, por lo que la mayoría de ellos desconocen cuantos son los que laboran actualmente, ya que no se les ha dado a conocer por las jefaturas,

SISTEMA ADMINISTRATIVO DE TALENTO HUMANO

Pregunta 8: ¿Tiene claramente definido las tareas que le corresponden desarrollar dentro de la institución?

Objetivo: determinar si los colaboradores tienen claramente definidas las tareas que deben de realizar dentro de la asociación para lograr un mejor desempeño organizacional.

Cuadro N°15		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	4	15%
No	22	85%
Total	26	100%



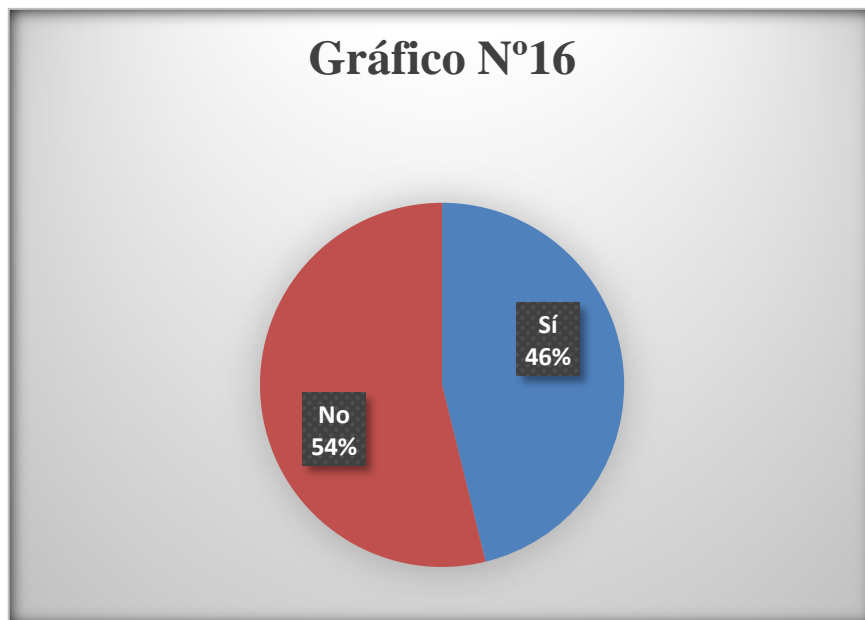
Análisis e interpretación:

4 personas respondieron que tienen definidas las tareas, mientras que el resto no tienen conocimiento de ello, porque no se les ha proporcionado el manual de descripción de puestos, afectando las metas y objetivos que la asociación pueda cumplir para mejorar los resultados organizacionales.

Pregunta 9: Existe en la asociación alguna unidad o persona que le dé a conocer toda la información relacionada con su puesto de trabajo

Objetivo: investigar si existe en la asociación una unidad o persona que les brinde información a los colaboradores respecto a su puesto de trabajo y a las demás áreas de la asociación.

Cuadro N°16		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	12	46%
No	14	54%
Total	26	100%



Análisis e interpretación:

12 personas respondieron que sí hay una persona o unidad que les da a conocer información relacionada al puesto de trabajo, mientras que el resto no tienen conocimiento de ello. Esto se debe a que no existe una unidad de talento humano que proporcione las herramientas administrativas adecuadas a los colaboradores.

Si su respuesta es afirmativa, cuál es la unidad o persona que le proporciona la información

Cuadro N° 16-A		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Supervisor de campo	8	67%
Director ejecutivo	4	33%
Total	12	100%

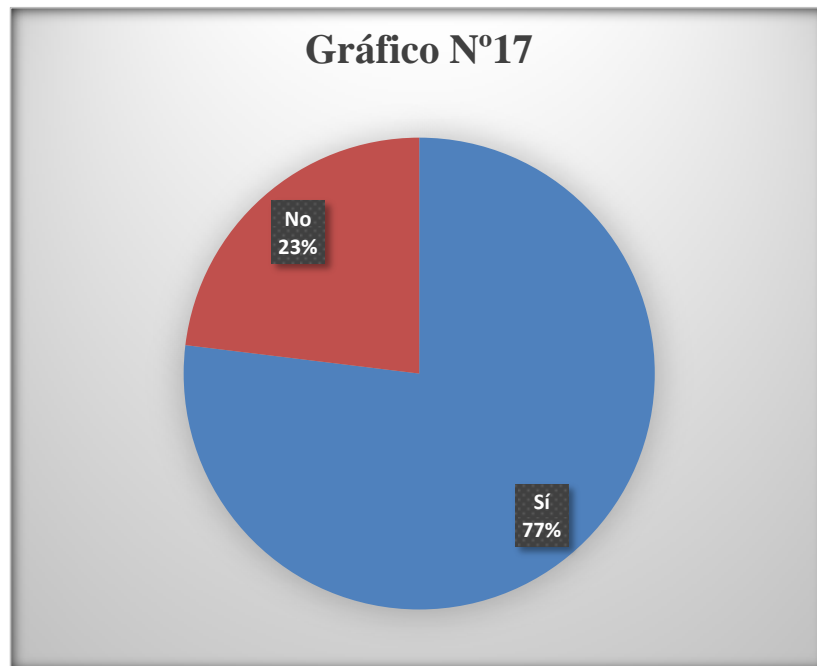
Análisis e interpretación:

4 colaboradores respondieron que la persona que proporciona la información relacionada a su puesto de trabajo es el director ejecutivo, mientras que 8 de ellos respondieron que es el supervisor de campo, el director ejecutivo para puestos administrativos y el supervisor de campo para el área de operativa.

Pregunta 10: ¿Considera necesario que se implemente una unidad específica que oriente y asesore su puesto de trabajo?

Objetivo: determinar qué tan necesario es que se implemente una unidad de talento humano en la asociación comunal.

Cuadro N° 17		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	20	77%
No	6	23%
Total	26	100%



Análisis e interpretación:

La mayoría respondieron que consideran necesario que se implemente una unidad de talento humano, que oriente y asesore su puesto de trabajo en la asociación para mejorar la calidad de las tareas encomendadas, mientras que el resto consideran que no es necesario implementarla porque las jefaturas brindan el asesoramiento necesario.

Cuadro N° 17-A					
Si ¿por qué?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	No ¿por qué?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Porque es de vital importancia en una empresa	1	5%	El supervisor de campo lo provee	5	71%
No hay un lineamiento claro a través de dirección	4	21%	El director ejecutivo, acude a mis inquietudes	2	29%
Porque no existe asesoramiento específico	2	11%			
Para tener más conocimiento de mi área de trabajo y poder desempeñar mejor mis funciones	9	47%			
Para actualizarse en el puesto de trabajo	1	5%			
Porque se necesita una mejor dirección	2	11%			
Total	19	100%	Total	7	100%

¿Por qué?

Análisis e interpretación:

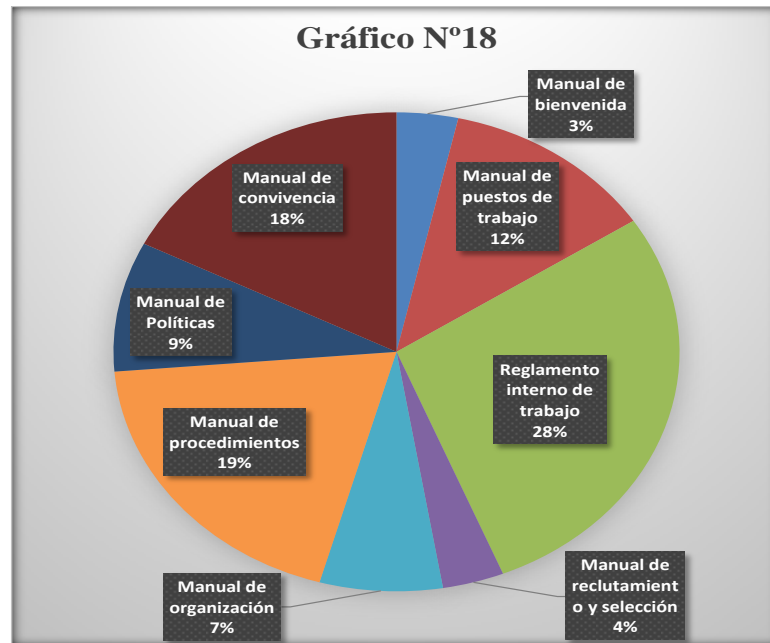
La mayoría respondió que no hay un lineamiento claro a través de la dirección ya que la información que les proporcionan sus jefes inmediatos es muy general, por lo que se requiere que sea más específico en el asesoramiento de su puesto de trabajo y su minoría consideró que es de vital importancia para que una empresa pueda desarrollarse de una mejor manera y actualizarse en el puesto que cada uno desempeña,

El resto consideraron que no se necesitan una unidad de talento humano porque el supervisor y el director acuden al asesoramiento que ellos necesitan, por lo que para estas personas no están interesadas en que se proponga dicha unidad.

Pregunta 11: ¿Cuáles de los siguientes manuales se le ha dado a conocer?

Objetivo: identificar cuales manuales existen y se les han proporcionado a los colaboradores de la asociación, que les permitan desarrollar el proceso administrativo.

Cuadro N° 18		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Manual de bienvenida	2	8%
Manual de puestos de trabajo	7	27%
Reglamento interno de trabajo	16	62%
Manual de reclutamiento y selección	2	8%
Manual de organización	4	15%
Manual de procedimientos	11	42%
Manual de Políticas	5	19%
Manual de convivencia	10	38%
Plan estratégico	2	8%
Manual de estatutos y reglamento	1	4%



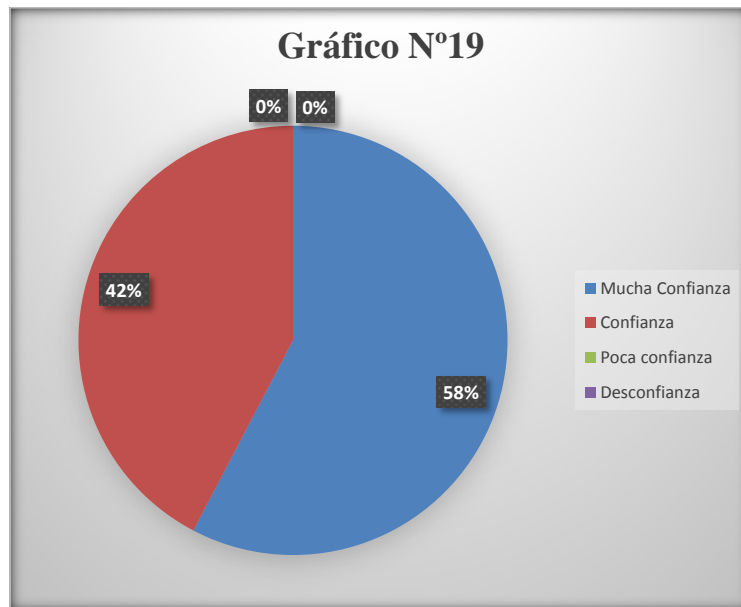
Análisis e interpretación:

El reglamento interno de trabajo tuvo mayor frecuencia, sin embargo este es una normativa interna de trabajo que aprueba el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, y el resto no se les ha dado a conocer porque no se han fomentado por parte de las jefaturas de cada área de la asociación.

Pregunta 12: ¿Cuál es la relación de confianza que tiene con su jefe inmediato superior?

Objetivo: conocer la relación de confianza que poseen los colaboradores de la asociación con sus jefes inmediatos y que tanto le permite desarrollar esta relación sus labores cotidianas.

Cuadro N°19		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Mucha Confianza	15	58%
Confianza	11	42%
Poca confianza	0	0%
Desconfianza	0	0%
Total	26	100%



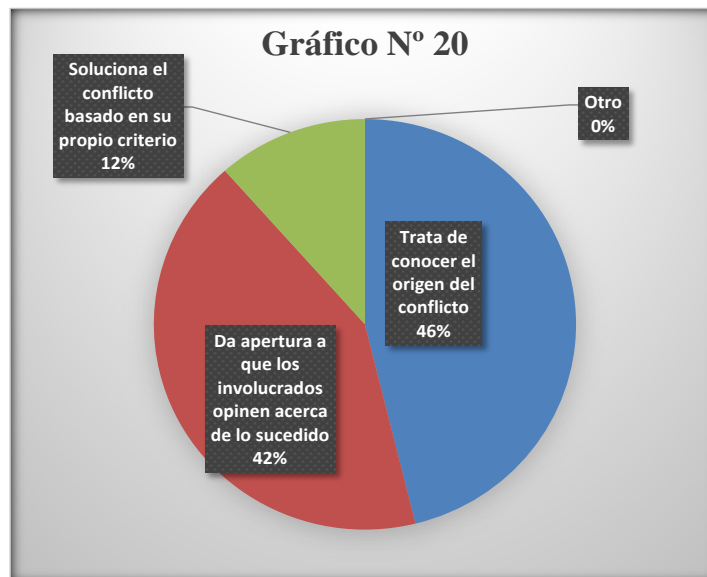
Análisis e interpretación:

La mayoría de los colaboradores manifestaron que tiene una relación de confianza con su jefe inmediato, mientras que el resto tienen una relación de mucha confianza, esto se debe a que los jefes inmediatos superiores dan apertura a una comunicación en la que puedan manifestar tanto temas laborales como personales.

Pregunta 13: ¿De qué manera soluciona su jefe/a los conflictos laborales entre el personal?

Objetivo: investigar como los jefes de las distintas unidades de la asociación solucionan los conflictos laborales entre el personal y si lo abordan de la mejor manera posible.

Cuadro N° 20		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Trata de conocer el origen del conflicto	12	46%
Da apertura a que los involucrados opinen acerca de lo sucedido	11	42%
Soluciona el conflicto basado en su propio criterio	3	12%
Otro	0	0%
Total	26	100%



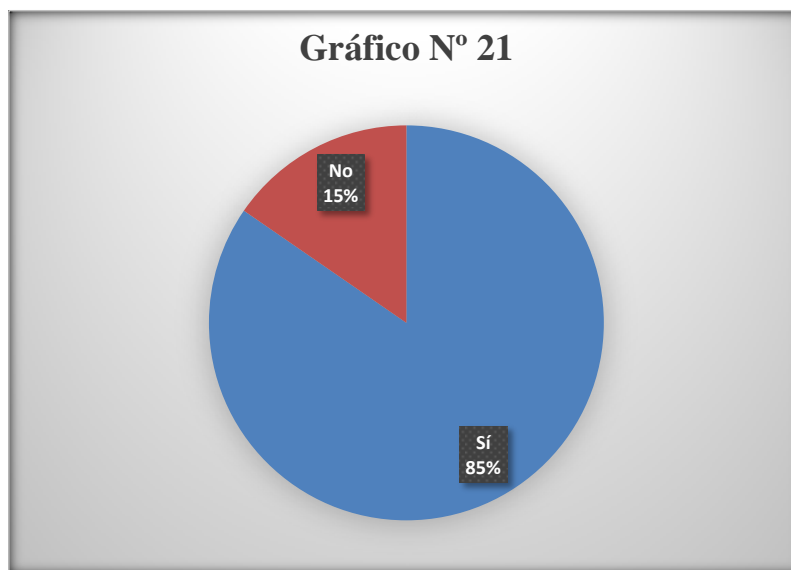
Análisis e interpretación:

Su minoría soluciona los conflictos basados en su propio criterio, otro porcentaje da apertura a que los involucrados opinen acerca de lo sucedido, y finalmente el resto responde que el jefe trata de conocer el conflicto del origen. Este se debe porque el director ejecutivo manifestó que cuando hay problemas entre los compañeros de trabajo el da apertura y trata de conocer el origen del conflicto, siendo el como un intermediario para la toma de decisión final.

Pregunta 14: ¿Se realizan periódicamente reuniones de convivencia para fomentar principios y valores orientados a mejorar la actitud de los empleados?

Objetivo: percibir si en la asociación se fomentan principios y valores que mejoren las actitudes de los colaboradores con los que cuenta para poder tener un ambiente ameno y de respeto mutuo en las interrelaciones laborales.

Cuadro N° 21		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	22	85%
No	4	15%
Total	26	100%



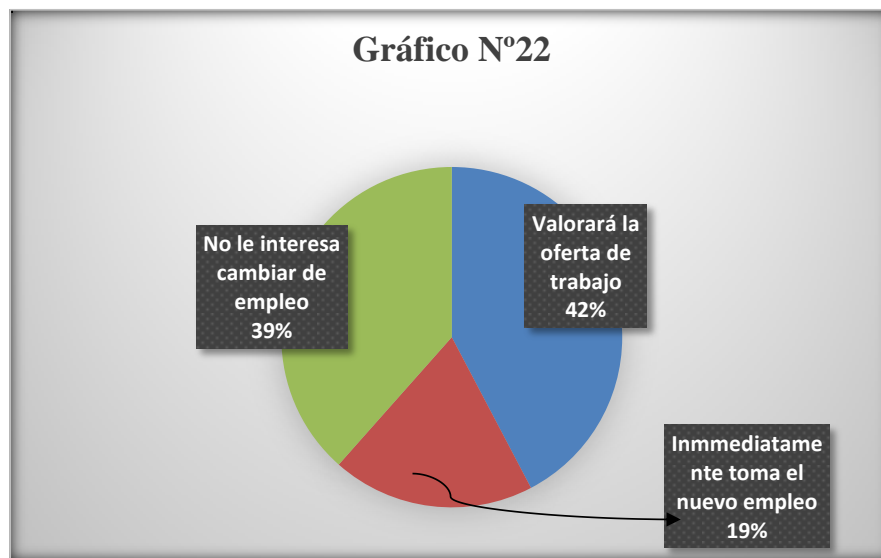
Análisis e interpretación:

La mayoría respondió que sí realizan periódicamente reuniones de convivencia para fomentar principios y valores orientados a mejorar la actitud de los empleados, y el resto respondió que no. Esto se debe porque el director ejecutivo programa reuniones que ayuden a convivir fomentando valores que los hagan crecer como personas y puedan tener un mejor ambiente laboral en la asociación.

Pregunta 15: Si se le presenta una nueva oportunidad de empleo en este momento, en donde pueda desarrollar de mejor manera sus conocimientos ¿qué haría usted?

Objetivo: determinar la prioridad que tiene el puesto de trabajo para cada uno de los empleados de ACOSAMA.

Cuadro N° 22		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Valorará la oferta de trabajo	11	42%
Inmediatamente toma el nuevo empleo	5	19%
No le interesa cambiar de empleo	10	38%
Total	26	100%



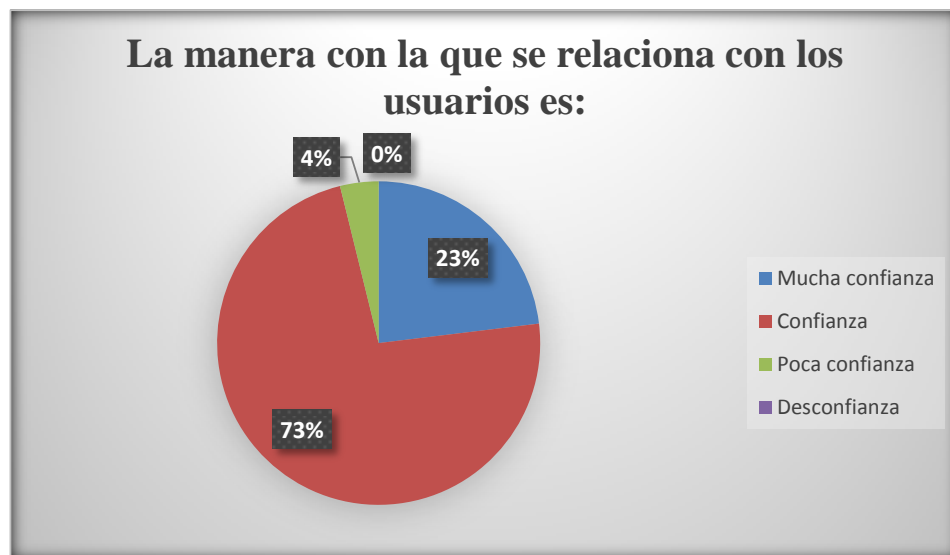
Análisis e interpretación:

La mayoría respondió que valorará la oferta de trabajo esto se debe a que los colaboradores consideraran el nuevo salario que les propondrían, si este fuese mayor o existieran nuevas prestaciones extra legales; seguidamente manifestaron que no les interesan cambiar de empleo porque se sienten cómodos con la cercanía a sus hogares, y el resto respondió que inmediatamente toma el nuevo empleo porque el tiempo que han permanecido en la organización debería de ser mejor remunerado.

Pregunta 16: ¿La manera con la que se relaciona con los usuarios es?

Objetivo: conocer la relación de confianza que poseen los colaboradores de la asociación con los usuarios del sistema de agua potable.

Cuadro N° 23		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Mucha confianza	6	23%
Confianza	19	73%
Poca confianza	1	4%
Desconfianza	0	0%
Total	26	100%



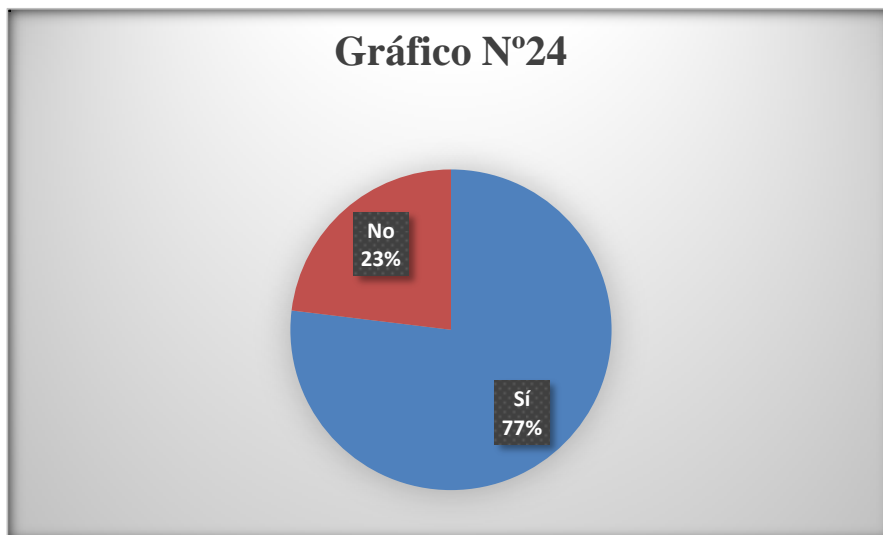
Análisis e interpretación:

La mayoría respondió que la manera con la que se relaciona con los usuarios es de confianza ya que los usuarios que visitan las instalaciones son conocidos, un poco menos de la mayoría respondió que con mucha confianza ya que son familiares cercanos y el resto con poca confianza porque los usuarios no son conocidos y pueden generar desconfianza en los escritos que puedan presentar sobre el servicio de agua potable.

Pregunta 17: ¿Dentro de la asociación existen medios de comunicación que permitan a los jefes/as conocer las inquietudes y sugerencias de los empleados?

Objetivo: conocer los medios de comunicación que tienen los colaboradores con sus jefes, para resolver sus inquietudes y sugerencias que puedan surgir en el transcurso del tiempo en la asociación.

Cuadro N° 24		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	20	77%
No	6	23%
Total	26	100%



Análisis e interpretación:

Del total de los colaboradores, más de la mitad respondió que sí existen medios de comunicación que permitan a los jefes/as conocer las inquietudes y sugerencias de los empleados estos a través de medios escritos o verbales lo que es bueno para la asociación ya que permite seguir desarrollando de la mejor manera posible las labores que cada empleado realiza para el funcionamiento de la entidad y el resto respondió no existen medios de comunicación dentro de la asociación.

Si su respuesta es afirmativa, ¿a través de qué medios lo realizan?

Cuadro N° 24-A		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
De forma verbal	13	65%
De forma escrita	3	15%
Vía telefónica	4	20%
Total	20	100%

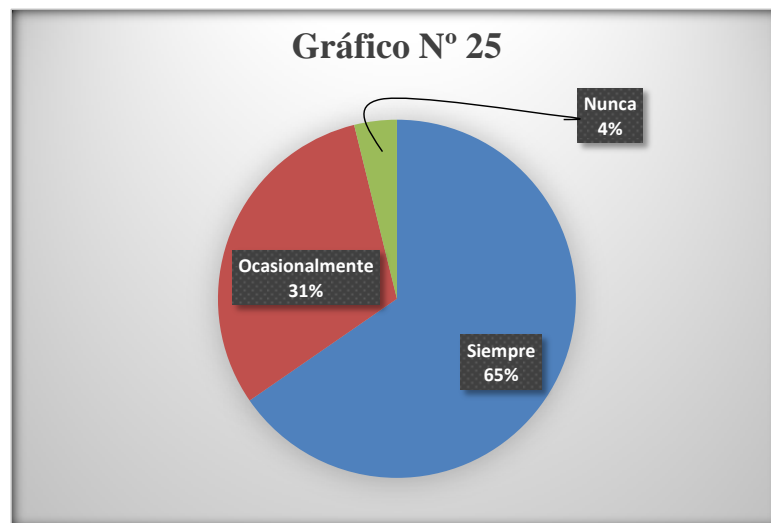
Análisis e interpretación:

Del total de los empleados que respondieron afirmativamente, la mayoría respondió que a través de forma escrita, un poco menos de la mitad por vía telefónica y el resto de forma verbal, esto se debe porque la mayoría de los colaboradores cuando tienen alguna inquietud o sugerencia sus jefes inmediatos dan apertura a que lo hagan de forma verbal, pero si es algún permiso o un trámite eso requiere de forma escrita y por vía telefónica cuando surge por parte de los supervisores hacia el director ejecutivo, por lo que dejan constancia que si existe medios de comunicación entre colaboradores y jefaturas dentro de la asociación.

Pregunta 18: ¿Recibe ayuda de sus compañeros al tener exceso trabajo?

Objetivo: conocer con qué frecuencia se da la solidaridad entre compañeros de trabajo de la asociación al tener exceso de trabajo.

Cuadro N° 25		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	17	65%
Ocasionalmente	8	31%
Nunca	1	4%
Total	26	100%



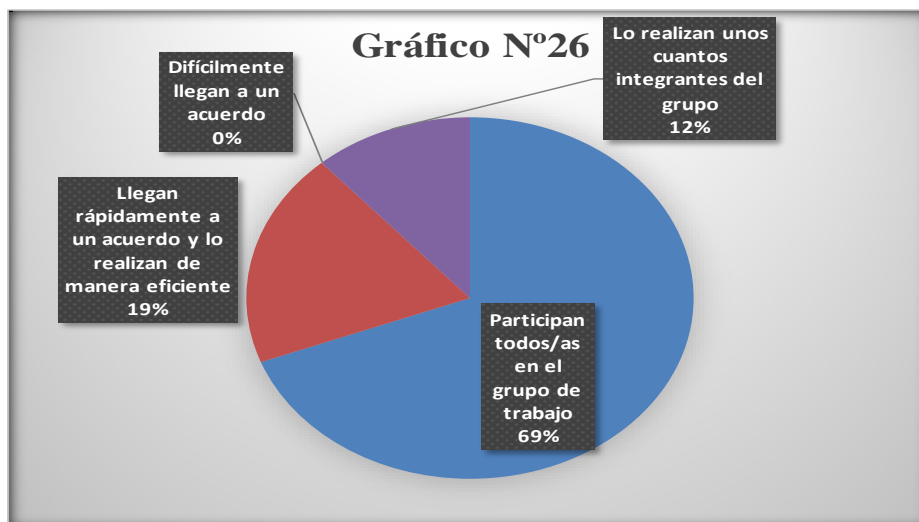
Análisis e interpretación:

Más de la mitad respondió que siempre recibe ayuda de sus compañeros al tener exceso de trabajo, el resto respondió que ocasionalmente, y un mínimo respondió que nunca. Esto se debe a que la mayoría de los empleados son de campo y si alguno de ellos está sobrecargado siempre hay un compañero que distribuye su tiempo para poder brindarle ayuda a sus compañeros, en el 4% lo representa la contadora de ACOSAMA ya que no hay nadie más que pueda apoyarla con su carga laboral.

Pregunta 19: ¿Qué actitudes presenta usted y sus compañeros cuando forman un grupo de trabajo?

Objetivo: conocer las actitudes que presentan los colaboradores de la ACOSAMA al formar grupos de trabajo en la asociación, que ayuden a fomentar el crecimiento y desarrollo de la asociación.

Cuadro N° 26		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Participan todos/as en el grupo de trabajo	18	69%
Llegan rápidamente a un acuerdo y lo realizan de manera eficiente	5	19%
Difícilmente llegan a un acuerdo	0	0%
Lo realizan unos cuantos integrantes del grupo	3	12%
Total	26	100%



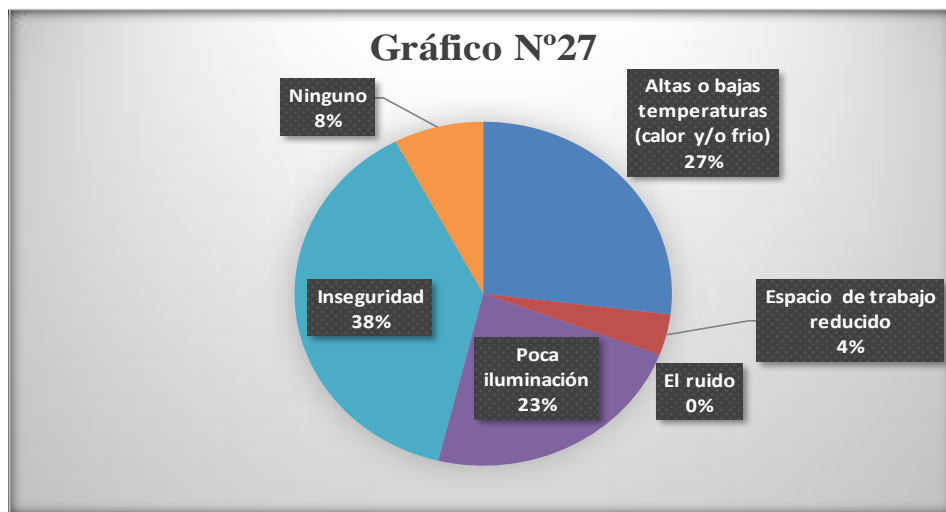
Análisis e interpretación:

La mayor parte de los encuestado en la asociación manifestó que la actitud que presentan junto a sus compañeros a la hora de formar grupos de trabajo es que todos participan en el grupo sin dudar en brindar todo el apoyo y ayuda a la actividad asignada, también comentan que rápidamente llegan a un acuerdo de manera eficiente y en su minoría dan a conocer que nada más lo realizan unos cuantos del grupo se les solicita o sea necesario, evidenciando que existe compañerismo entre los colaboradores de ACOSAMA cuando realizan actividades extra laborales o laborales.

Pregunta 20: ¿Qué factores considera usted que interrumpen sus tareas laborales, en su puesto de trabajo?

Objetivo: identificar las debilidades que poseen la asociación en cuanto a los factores que interrumpen la efectividad del trabajo de cada uno de los empleados de la asociación.

Cuadro N° 27		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Altas o bajas temperaturas (calor y/o frio)	7	27%
Espacio de trabajo reducido	1	4%
El ruido	0	0%
Poca iluminación	6	23%
Inseguridad	10	38%
Ninguno	2	8%
Total	26	100%



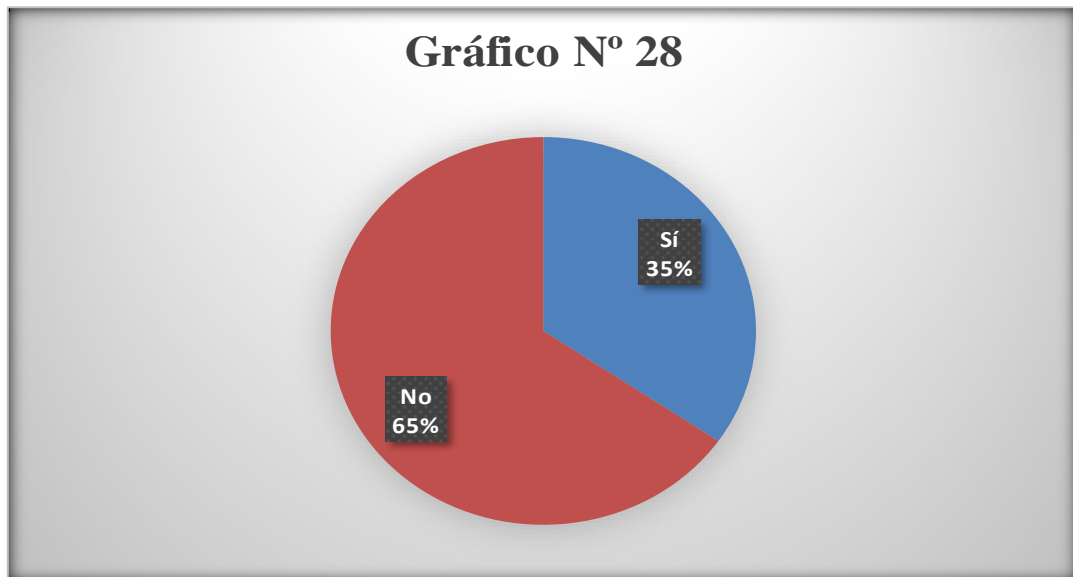
Análisis e interpretación:

Del total de los colaboradores, la mayoría considera que el factor que más les afecta a la hora de realizar sus labores es la inseguridad dado a que por la situación que vive hoy en día nuestro país es muy difícil andar tranquilamente en las áreas externas de la asociación, otro porcentaje manifiesta que por ser su trabajo en el área de campo lo que más les dificulta realizar sus actividades asignadas son las altas o bajas temperaturas puesto a que se exponen constantemente a los cambios climáticos fuera de la entidad, pero que aun así realizan de la mejor manera posible, además de ellos un pequeño porcentaje indica que los factores que les afectan es la poca iluminación y espacios reducidos y finalmente unos cuantos consideran que no hay ningún factor que interrumpa su puesto de trabajo.

Pregunta 21: ¿El salario que recibe está en relación con la experiencia y las tareas que realizan dentro de la asociación?

Objetivo: inspeccionar que tan satisfechos se encuentran los colaboradores con el salario que reciben actualmente en la asociación y si estos salarios se dan de acuerdo con el desempeño laboral de cada empleado.

Cuadro N° 28		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	9	35%
No	17	65%
Total	26	100%



Análisis e interpretación:

Un bajo porcentaje respondió que el salario que recibe si está en relación con la experiencia y las tareas que realiza dentro de la asociación y en su mayoría respondió que no está de acuerdo, dado a que de acuerdo a su desempeño laboral deberían tener un mejor remuneración o por lo menos otro reconocimiento laboral ya que el costo de la vida cada vez es más alto y difícilmente se logra ser auto-sostenible con los ingresos actuales.

¿Por qué?

Cuadro N° 28-A					
Si ¿por qué?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	No ¿por qué?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Considero que el salario está acorde a lo que realizo	7	78%	Excesivo trabajo en mis tareas	6	35%
Estoy conforme con lo establecido en la ley.	2	22%	Mi experiencia debería de pagarse más	5	29%
			Tengo mucho tiempo de trabajar en la asociación	6	35%
Total	9	100%	Total	17	100%

Análisis e interpretación:

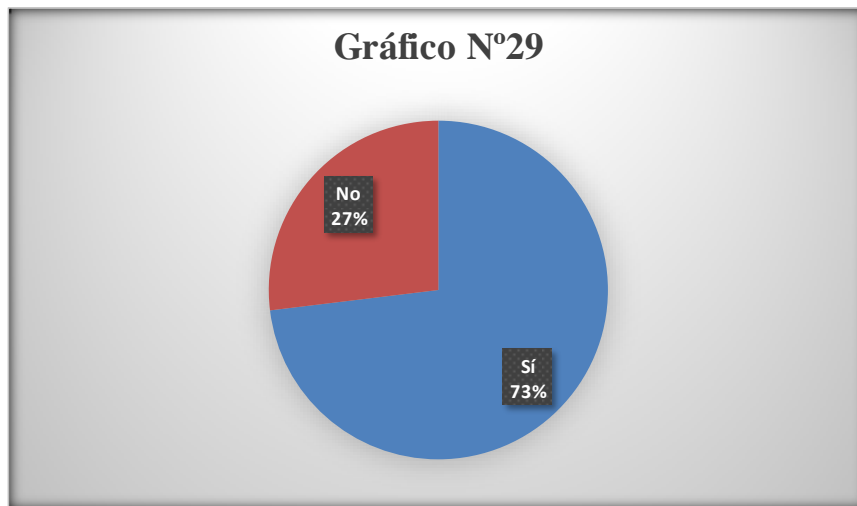
La mayoría considera que el salario está acorde a lo que realiza, puesto a que considera que tienen un salario justo o proporcional a sus labores asignadas y realizadas y en su minoría respondieron que si están conforme porque es lo que está establecido en la ley.

Y del total de colaboradores que respondieron no, un porcentaje significativo dice que no está de acuerdo porque el trabajo que realiza es excesivo en las tareas asignadas y otro porcentaje respondió que no está de acuerdo porque el tiempo que tiene trabajando para la asociación es mucho, por lo que se debe a que no existe una escala salarial que regule las remuneraciones según tiempo, y en su minoría respondió que no porque la experiencia debe ser mejor remunerada cosa que no sucede en la realidad actual de la asociación.

Pregunta 22: ¿Considera usted, estable su puesto laboral dentro de la asociación?

Objetivo: comprender que tan estable consideran los colaboradores de ACOSAMA, sus puestos de trabajo dentro de la asociación.

Cuadro N° 29		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	19	73%
No	7	27%
Total	26	100%



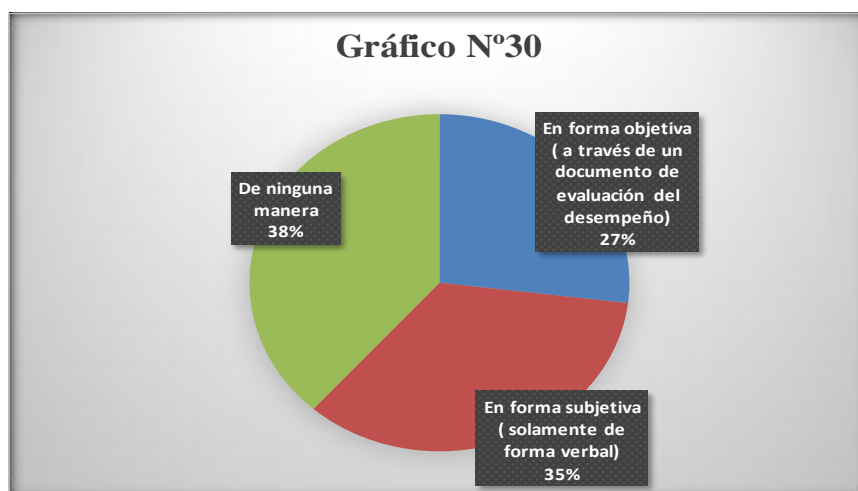
Análisis e interpretación:

Del total de los empleados, la mayoría considera estable su puesto de trabajo en la asociación lo cual se debe a que no existe rotación de personal y todas las tareas que les encomiendan lo hacen responsablemente, sintiéndose seguros de tener un trabajo estable y así suplir sus necesidades económicas personal y familiarmente; es bueno ya que indica que los colaboradores están en parte satisfechos con el trabajo que realizan en la entidad y permite que esta salga a flote con su operatividad, un pequeño porcentaje respondió que no lo consideran estable, pero esto es debido a que tal vez aspiran a pertenecer a una entidad más grande y están pensando en migrar.

Pregunta 23: ¿De qué manera considera que se evalúa su desempeño laboral dentro de la asociación?

Objetivo: identificar la forma como los colaboradores de ACOSAMA perciben que se les evalúa su desempeño laboral de forma que comprueben su eficiencia en el trabajo que realizan dentro de la asociación

Cuadro N° 30		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
En forma objetiva (a través de un documento de evaluación del desempeño)	7	27%
En forma subjetiva (solamente de forma verbal)	9	35%
De ninguna manera	10	38%
Total	26	100%



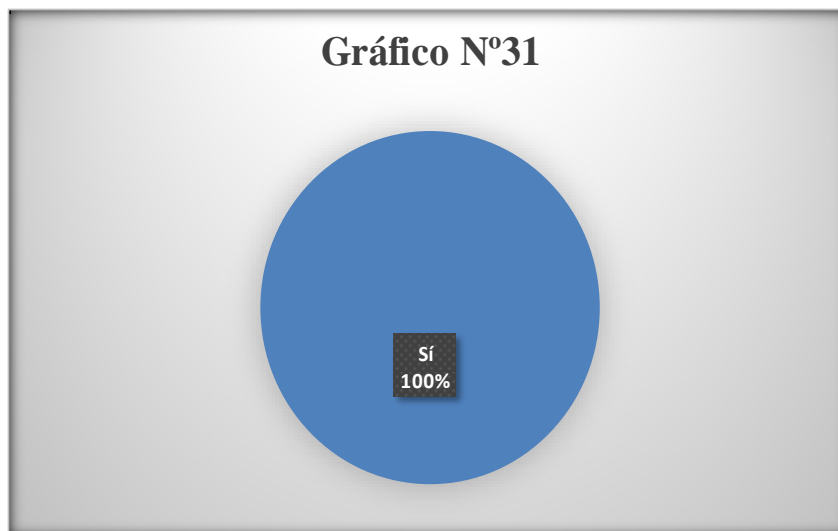
Análisis e interpretación:

La mayor parte manifiesta que su desempeño laboral se evalúa de ninguna manera, limitante que debe ser tomada en cuenta para mejorar el desempeño de la asociación, esto se debe porque no existe una herramienta como un formato que permita realizarlo, otro de forma objetiva (a través de un documento de desempeño) esto es debido a cada vez que tiene que entregar un informe laboral, y finalmente la menor parte de considera que su desempeño laboral se evalúa de forma subjetiva (solamente de forma verbal) debido a que así se realiza en la asociación.

Pregunta 24: ¿Existen prestaciones laborales y/o beneficios en la asociación?

Objetivo: indagar la existencia de las prestaciones laborales dentro de la asociación para sus colaboradores.

Cuadro N° 31		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	26	100%
No	0	0%
Total	26	100%



Análisis e interpretación.

Todos confirmaron con sus respuestas que, si existen prestaciones y/o beneficios laborales dentro de la asociación comunal, ya sean legales o extra legales, motivo a que les ayuda a realizar sus actividades laborales de la mejor forma posible dado a que es bien visto por todos los colaboradores de la entidad.

Si su respuesta es afirmativa, mencione las principales prestaciones que recibe:

Cuadro N°31-A		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Prestaciones de ley	26	100%
Canasta navideña	18	69%
Préstamos en efectivo	24	92%
Seguro de vida	22	85%

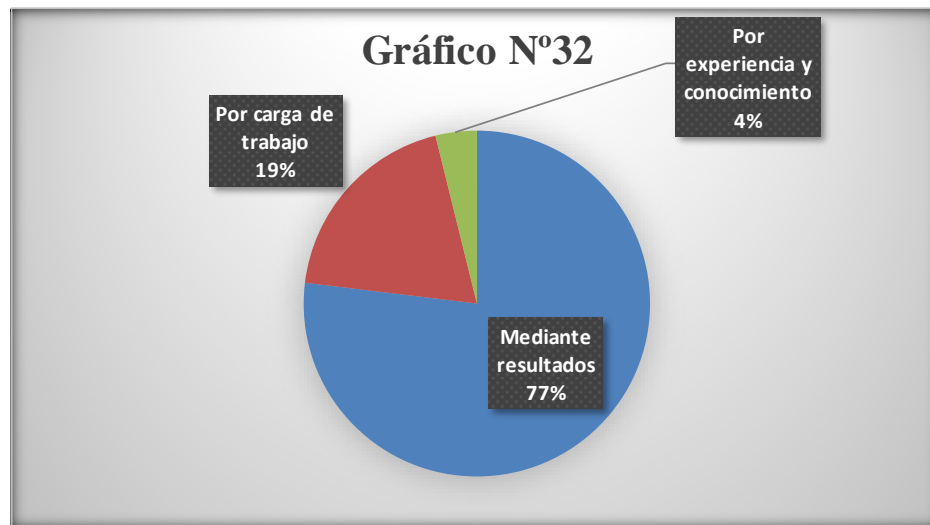
Análisis e interpretación:

El total de encuestados confirma que recibe las prestaciones de ley, y la mayoría también menciona como prestación principal que reciben préstamos en efectivo, acto que no realizan en cualquier entidad como prestación a sus colaboradores, otra gran parte dice que una prestación extraordinaria que recibe es seguro de vida y que eso le brinda confianza a la hora de realizar sus labores asignadas fuera de la asociación, y finalmente una menor parte respondió que como otra prestación extraordinaria recibe una canasta navideña, acto que también se está perdiendo en la mayoría de entidades. Por lo que denotamos que ACOSAMA es una organización que si da las prestaciones de ley (Seguro y AFP), las prestaciones fuera de la ley son: Préstamos en efectivo (estos préstamos se dan de acuerdo con el salario que devengan y son pagaderos en un año), con relación a la canasta navideña se da una vez por año, y el seguro de vida se les da a todos los colaboradores de la asociación.

Pregunta 25: ¿De qué manera considera que deben aplicarse los incentivos en un puesto de trabajo?

Objetivo: sondear la manera en que consideran los colaboradores de ACOSAMA, que deben aplicarse los incentivos en sus puestos de trabajo.

Cuadro N° 32		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Mediante resultados	20	77%
Por carga de trabajo	5	19%
Por experiencia y conocimiento	1	4%
Total	26	100%



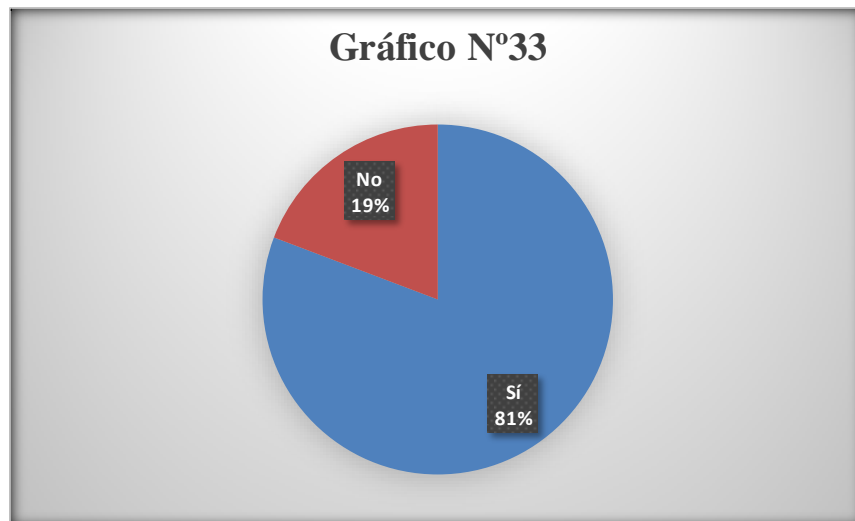
Análisis e interpretación:

Del total de los colaboradores de la asociación, la mayor parte de ellos expresó que la manera que deben aplicarse los incentivos es mediante resultados, puesto que debido a sus resultados deberían de existir algún tipo de bonificación, otro porcentaje menciona que se deben aplicar por carga de trabajo, debido a que muchas veces realizan más de lo que se les encomienda o se les asigna mucha carga laboral y un pequeño porcentaje dicen que se deben aplicar por experiencia y conocimientos. Esto se debe porque los colaboradores consideran que si en su mayor parte dan resultados de calidad así deben de ser los incentivos que los motive a seguirlos realizando de manera efectiva y no por la carga de trabajo que les asignen, porque este puede no dar resultados de calidad a la institución.

Pregunta 26: ¿Recibe capacitaciones relacionadas a su puesto de trabajo, o temas relacionados a la asociación?

Objetivo: inspeccionar si los colaboradores de ACOSAMA, reciben capacitaciones acordes a sus áreas de trabajo o temas relacionados a la asociación que contribuyan a mejorar su desempeño laboral, y la efectividad en su trabajo.

Cuadro N°33		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	21	81%
No	5	19%
Total	26	100%



Análisis e interpretación:

La mayor parte confirma con sus respuestas que si han recibido capacitaciones relacionadas a su puesto de trabajo o temas relacionados a la asociación y una pequeña ponderación de ellos menciona que no reciben capacitaciones relacionadas a su puesto de trabajo, tema que debe ser estandarizado para que todos los colaboradores están capacitados respectivamente para sus áreas de trabajo.

Si su respuesta es afirmativa, qué tipo de capacitaciones ha recibido:

Cuadro N°33-A		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Operador de software de oficina	5	24%
Capacitación técnica de bombeo	4	19%
Contabilidad e Impuestos	2	10%
Atención al cliente	7	33%
Toma correcta de lectura de medidores	3	14%
Total	21	100%

Análisis e interpretación:

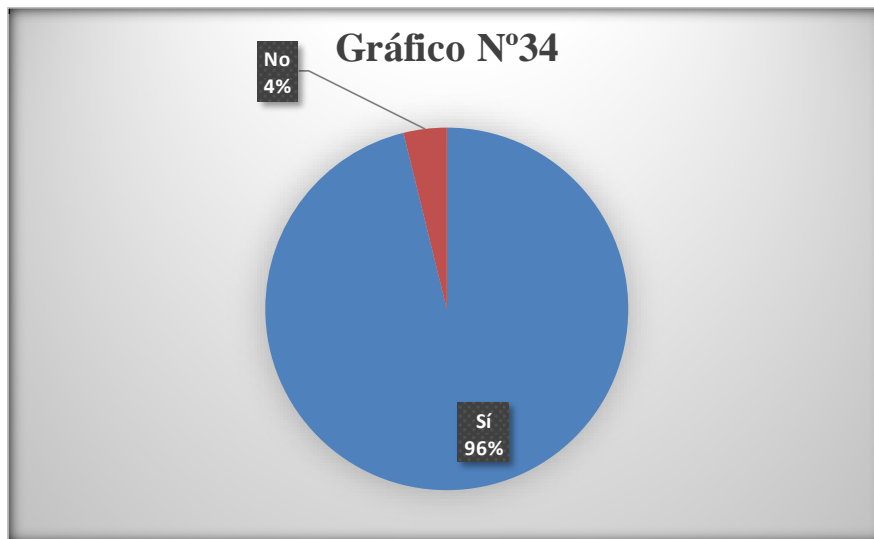
La mayor parte menciona que recibió la capacitación de atención al cliente, esta capacitación para todo el personal de ACOSAMA, otro porcentaje recibió la capacitación de operador de software de oficina esta fue para todo el personal administrativo, otro porcentaje menor recibió capacitación técnica de bombeo esta siempre orientada a los trabajadores de campo, por otra parte un porcentaje menor recibió la capacitación de la toma correcta de lectura de medidores, este fue orientado los trabajadores de campo y finalmente al contador y al facturador del área administrativa de la asociación recibió la capacitación de contabilidad e impuestos específicamente para su área de trabajo.

De manera que todos los empleados han recibido capacitaciones, pero periódicamente y no precisamente relacionadas con su puesto de trabajo, debido a que no existe la unidad de talento humano que programe capacitaciones para cada puesto de trabajo según la necesidad.

Pregunta 27: ¿Considera necesario que se realice un plan de desarrollo profesional para los colaboradores de la asociación?

Objetivo: establecer que tan necesario es para los colaboradores de ACOSAMA que realice un plan de desarrollo profesional, que contribuya al crecimiento y desarrollo de la asociación comunal.

Cuadro N°34		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	25	96%
No	1	4%
Total	26	100%



Análisis e interpretación:

La mayoría afirma que, si se considera necesario que se realice un plan de desarrollo profesional para ellos, puesto que esto les permitiría crecer tanto a ellos como colaboradores en sus áreas de trabajo y a la institución fomentando su desarrollo esto dado a que al ser usuarios del sistema de agua se identifican plenamente con la institución y una minoría respondió que no lo considera necesario, puesto a que consideran que así como están se encuentran bien.

¿Por qué?

Cuadro N°34-A		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Beneficio a los empleados y a la institución	4	16%
Ventaja competitiva para la institución	3	12%
Para que la institución se desarrolle	4	16%
Para que exista una mejor comunicación entre jefaturas y subordinados	3	12%
Para ayudar en el cumplimiento de los objetivos de la asociación	4	16%
Para mejorar la calidad de trabajo	6	24%
Para descubrir los talentos de los trabajadores	1	4%
Total	25	100%

Análisis e interpretación:

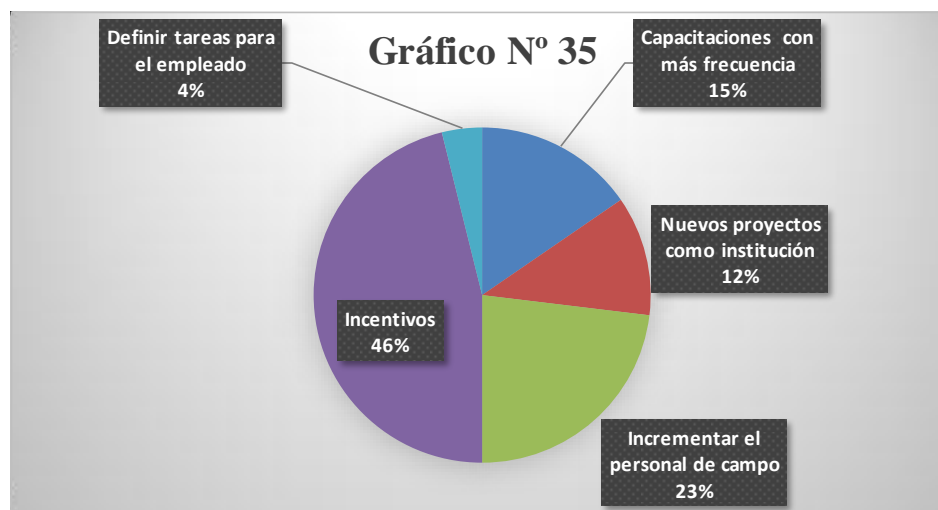
Consideran necesario un plan de desarrollo profesional, la mayor parte de los usuarios expresó que si está de acuerdo porque así mejoraría la calidad de vida de trabajo, otro porcentaje menciona que si porque está de acuerdo porque generaría beneficio a los empleados y a la institución, además que la asociación se desarrollaría y ayudaría en el cumplimiento de los objetivos; un porcentaje menor menciona que si está de acuerdo ya que este plan generaría una ventaja competitiva para la institución y también permitiría una mejor comunicación entre jefaturas y subordinados y finalmente una minoría indica también que si está de acuerdo ya que esto permitirá descubrir los talentos de los trabajadores.

Eso nos indica que si es necesario un plan de desarrollo profesional dado que la mayoría está muy de acuerdo, ya que beneficiaría a la institución como a colaboradores, y por ende sería una institución con más representatividad a nivel departamental y sus alrededores.

Pregunta 28: Comentarios o sugerencias que ayuden al desarrollo de ACOSAMA.

Objetivo: Describir los comentarios o sugerencias que brinden los colaboradores de la asociación que contribuyan el crecimiento y desarrollo de la asociación.

Cuadro N°35		
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Capacitaciones con más frecuencia	4	15%
Nuevos proyectos como institución	3	12%
Incrementar el personal de campo	6	23%
Incentivos	12	46%
Definir tareas para el empleado	1	4%
Total	26	100%



Análisis e interpretación: La mayor parte de ellos sugiere que se brinden incentivos a ellos, puesto que esto mejoraría y optimizaría los resultados institucionales además que los motivaría al momento de desempeñar sus labores y puedan dar más de lo que se les asigne; otro porcentaje indicó que se incremente el personal de campo, puesto a que sienten que el personal es insuficiente para la carga laboral existente y esto les permitiría el crecimiento y desarrollo institucional, por otra parte un porcentaje menor sugiere a la asociación que brinden capacitaciones con más frecuencia, dado a que si las han brindado pero deberían ser más seguidas para ayudar a la efectividad de sus labores, otro pequeño porcentaje sugiere que se realicen o fomenten nuevos proyectos que les ayuden al crecimiento institucional y finalmente una pequeña minoría recomienda definir las tareas para los empleados, puesto que esto es muy importante para el desarrollo de sus funciones.

ANEXO N° 2



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



BOLETA DE PREGUNTAS DIRIGIDO A “LOS COLABORADORES DE LA ASOCIACIÓN COMUNAL DE SALUD, AGUA Y MEDIO AMBIENTE (ACOSAMA)”

Objetivo: Recopilar información acerca de la perspectiva que tienen los colaboradores de ACOSAMA para la propuesta de un Sistema administrativo de talento humano que contribuya al crecimiento y desarrollo.

Indicaciones: El presente instrumento de recolección de información está estructurado con una serie de preguntas abiertas, cerradas, semi- cerradas y de opción múltiple, marque con una “X” la alternativa que usted considere más favorable.

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN.

Sexo : Masculino Femenino

Rango de Edad : 18-23 años 24- 29años 30-35 años 36 o más

Nombre de la Unidad o área a la que pertenece : _____ Administrativo Campo

Nombre del Cargo que Desempeña : _____

Tiempo de Trabajar
 -En la Institución : 0-3 años 4-7 años 8-11 años 12 a más

<p>Nivel Académico</p> <p>a. Bachiller <input type="checkbox"/></p> <p>b. Técnico/a <input type="checkbox"/></p> <p>c. Licenciado/a <input type="checkbox"/></p> <p>d. Ingeniero/a <input type="checkbox"/></p>	<p>Cantón de Residencia</p> <p>a. La Cruz <input type="checkbox"/></p> <p>b. Buenos Aires <input type="checkbox"/></p> <p>c. La Loma <input type="checkbox"/></p> <p>d. La Flor <input type="checkbox"/></p>
--	---

II. DATOS SOBRE LOS CONOCIMIENTOS DE ACOSAMA (ESTRUCTURA)

1. ¿Conoce la misión de la asociación?

Si No

Si su respuesta es afirmativa favor enunciarla: _____

2. ¿Conoce la visión de la asociación?

Si No

Si su respuesta es afirmativa favor enunciarla: _____

3. ¿Conoce los objetivos organizacionales que persigue la asociación?

Si No

Si su respuesta es afirmativa favor mencionarlos: _____

4. ¿Le han dado a conocer las políticas y/o lineamientos de la asociación ?

Si No

¿ De qué manera?: _____

5. ¿Conoce la estructura organizativa (organigrama) de la asociación ?

Si No

6. ¿Conoce los procedimientos que se ejecutan en las distintas áreas de ACOSAMA?

Si No

7. ¿Tiene conocimiento acerca de cuántos empleados son en la institución?

Si No

Si su respuesta es afirmativa escriba el número de empleados: _____

III. SISTEMA ADMINISTRATIVO DE TALENTO HUMANO

1. ¿Tiene claramente definido las tareas que le corresponden desarrollar dentro de la institución?

Si No

2. ¿Existe en la asociación alguna unidad o persona que le de a conocer toda la información relacionada con su puesto de trabajo?

Si No

Si su respuesta es afirmativa cuál es la unidad o persona que le proporciona la información: _____

3. ¿Considera necesario que se implemente una unidad específica que oriente y asesore su puesto de trabajo?

Si No

¿Por qué? _____

4. ¿Cuáles de los siguientes manuales se le ha dado a conocer?

Manual de Bienvenida	<input type="checkbox"/>	Manual de Organización	<input type="checkbox"/>
Manual de puestos de trabajo	<input type="checkbox"/>	Manual de procedimientos	<input type="checkbox"/>
Manuales de políticas	<input type="checkbox"/>	Otros: _____	
Manual de Reclutamiento y selección	<input type="checkbox"/>	_____	

5. ¿Cuál es la relación de confianza que tiene con su jefe inmediato superior?

Mucha Confianza Confianza Poca confianza Desconfianza

6. ¿De qué manera soluciona su jefe/a los conflictos laborales entre el personal ?

- Trata de conocer el origen del conflicto
- Da apertura a que los involucrados opinen acerca de lo sucedido
- Soluciona el conflicto basado en su propio criterio

7. ¿Se realizan periódicamente reuniones de convivencia para fomentar principios y valores orientados a mejorar la actitud de los empleados??

Si No

8. ¿Si se le presenta una nueva oportunidad de empleo en este momento, en donde pueda desarrollar de mejor manera sus conocimientos ¿ qué haría usted?

- Valorará la oferta de trabajo
- Inmediatamente toma el nuevo empleo
- No le interesa cambiar de empleo

9. La manera con la que se relaciona con los usuarios es:

Mucha Confianza Confianza Poca confianza Desconfianza

10. ¿Dentro de la asociación existen medios de comunicación que permitan a los jefes/as conocer las inquietudes y sugerencias de los empleados?

Si No

Si su respuesta es afirmativa a través de qué medios de comunicación lo realiza _____

11. ¿Recibe ayuda de sus compañeros al tener exceso trabajo?

- Siempre
- Ocasionalmente
- Nunca

12. ¿Qué actitud presenta usted y sus compañeros cuando forman un grupo de trabajo?

- Participan todos/as en el grupo de trabajo
- Llegan rápidamente a un acuerdo
- Difícilmente llegan a un acuerdo
- Lo realizan unos cuantos integrantes del grupo

13. ¿Qué factores considera usted que interrumpen sus tareas laborales, en su puesto de trabajo?

Altas o bajas temperaturas (calor y/o frío) El ruido
Espacio de trabajo reducido Poca iluminación
Ninguno Otros: _____

14. ¿El salario que recibe está en relación con la experiencia y tareas que desempeña dentro de la asociación?

Si No

¿Por qué? _____

15. ¿Considera usted, estable su puesto laboral dentro de la asociación?

Si No

16. ¿De qué manera considera que se evaluó su desempeño laboral dentro de la asociación?

- En forma objetiva (a través de un documento de evaluación del desempeño)
- En forma subjetiva (solamente de forma verbal)

• No valoran su desempeño

17. ¿Existen prestaciones laborales y/o beneficios en la asociación?

Si No

Si su respuesta es afirmativa mencione las principales prestaciones que recibe: _____

18. ¿De qué manera considera que deben aplicarse los incentivos en un puesto de trabajo?

Mediante Resultados Por carga de trabajo

Otro: _____

19. ¿Recibe capacitaciones relacionadas a su puesto de trabajo, o temas relacionados a la asociación?

Si No

Si su respuesta es afirmativa, qué tipo de capacitaciones ha recibido _____

20. ¿Considera necesario que se realice un plan de desarrollo profesional en la asociación?

Si No

¿Por qué? _____

21. Comentarios o sugerencias que ayuden al desarrollo de ACOSAMA :

III. DATOS DEL ENCUESTADOR.

Nombre: _____

Día : _____

Hora : _____

Lugar : _____

ANEXO N° 3



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



GUÍA DE PREGUNTAS DIRIGIDA AL DIRECTOR EJECUTIVO DE LA “ASOCIACIÓN
COMUNAL DE SALUD, AGUA Y MEDIO AMBIENTE (ACOSAMA)”

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN GENERALES

Nombre: Elmer Geovani Chavarría
Edad : 26 Tiempo de laborar para la asociación: 3 años
Cantón de Residencia: Buenos Aires

II. GUÍA DE PREGUNTAS

1. ¿Cómo surgió ACOSAMA ?

Por los años 89 y 90 surgió la necesidad del agua potable ya que a la población le era difícil obtenerla y lo hacían comprando agua a las pipas, acudieron al gobierno con Cristiani y no había respuesta pues decían que ANDA no podía dar el servicio por que los presupuestos eran muy cortos y no podían tener un nuevo sistema. Luego se gestionó con una institución llamada PLANSABAL y se estaba trabajando con ella pero en el transcurso del proyecto esta institución ya no fue parte del estado y desapareció y una vez más el sueño de tener agua potable se desvaneció. Entonces la población descubrió que el gobierno no los estaba apoyando por lo cual actuaron buscando por otros medios, fue así que tuvieron contacto con CARE INTERNATIONAL, institución que promovía proyectos para salud en El Salvador, es por ello que la población vendió la idea de que el agua es salud y de hecho el nombre de la asociación lleva incluido agua, salud y medio ambiente, pues se les evidenció que agua es salud y que con el agua se disminuyen las enfermedades gastrointestinales y las infecciones, ya que tenemos niños limpios y bañados además de poder lavar frutas, verduras, comidas etc. y todo eso es salud, y fue así

que se aceptó el proyecto en el año 1997. Se perforó un pozo, pero no se logró obtener agua por las condiciones de la tierra, después se trajo una maquina más pesada y CARE apoyo en dinero y las comunidades con la mano de obra, Se crearon dos pozos y después con la demanda, otros dos más, todo esto se hizo en las lomas pero seguidamente se reunieron varias pequeñas directivas de los diferentes cantones beneficiarios y fundaron ACOSAMA. En el año 2000 fue legalmente inscrita en el ministerio de gobernación como una institución sin fines de lucro y que hasta la actualidad sigue brindando el servicio de agua potable en los cantones.

2. ¿Cuáles son los fines principales de la asociación?

El principal fin de la institución fin de la asociación es llevar un servicio de calidad a las personas, no solo agua, sino aportar en salud y medio ambiente, se les indica a los beneficiarios un sistema de tratamiento interno de agua potable para que el agua se vuelva a infiltrar al manto acuífero y no romper así el ciclo de la lluvia.

3. ¿ De qué manera esta conformada ACOSAMA con relación a la estructura organizativa, y cuántos son los trabajadores con los que cuentan a la fecha?

La estructura organizativa es a través de una junta administradora, que está compuesta por ocho integrantes cada una con su dirección asignada, una junta de vigilancia por cuatro integrantes y luego la dirección ejecutiva, seguidamente de las jefaturas de las áreas y los empleados que cada uno tiene asignado su puesto de trabajo, es decir somos veintisiete empleados directos y ocho de junta administradora, cuatro de junta de vigilancia, en total 39 miembros.

4. ¿Cuáles son los objetivos a corto, mediano y largo plazo con los que cuenta la asociación?

Nosotros tenemos un plan estratégico que ha sido aprobado por la asamblea general y a través de eso medimos el cumplimiento de los objetivos, tenemos objetivos que en su mayoría están a mediano y largo plazo, como mejorar la calidad en el servicio y abastecimiento de agua potable, ejecutar nuevos proyectos basados en los diversos usos del agua respecto al medio ambiente y seguir fortaleciendo la modernización del área organizativa, operacional y financiera para lograr la eficiencia del sistema, minimizar la contaminación ambiental y evaluar el cumplimiento de los planes estratégicos.

5. ¿Cuenta la asociación con una misión y visión establecidas?

Así es, nuestra misión es: Somos una institución sin fines de lucro con personal calificado que brinda servicios de agua, bajo estándares de calidad comprometidos con el medioambiente, la salud y el desarrollo sustentable de las comunidades. Y nuestra visión es: Ser una institución auto sostenible líder en el uso diversificado del agua y en la educación sobre el uso responsable del recurso hídrico con estrategias innovadoras mejorando continuamente siendo socialmente responsable para lograr el desarrollo sustentable de la comunidad.

6. ¿Quién es el responsable de tomar las decisiones en la asociación?

La junta administradora

7. ¿Qué tipo de recursos implementa la asociación?

Tenemos una gran cantidad de recursos, por ejemplo recursos financieros que están establecidos a través de los activos de la institución y tenemos un nivel de gastos mensuales, digamos como costos fijos y variables y una base financiera de depósitos a plazo es por ello que no utilizamos el 100%, sino un 40% y se renueva con la facturación mensual. El recurso humano son los 27 elementos que forma parte de la operación de ACOSAMA y se utiliza el 100% sino no habría razón de haberlos contratado. Respecto al recurso tecnológico, contamos con un software que nos permite acoplar e integrar toda la operatividad de la asociación como contabilidad, bodega, facturación, atención al usuario o asociado, inventario, ingresos, bancos y se ocupa el 100%.

8. ¿Cuáles son las políticas formuladas para el buen funcionamiento de la asociación?

Tenemos políticas de activo, que se llaman manual de política de procedimientos de control interno, que regula todos los activos de la institución, nos referimos a la parte contable, financiera, y facturación, políticas de cobro en morosidad etc. Tenemos también otra política formulada que es el manual de atención al asociado y usuario que nos dice

cómo debemos solventar cada situación por ejemplo una acometida nueva, reclamos por alto consumo, un traslado de acometida de un lugar roto, en fin nos dice que vamos hacer. Tenemos también a nivel de ley, que es un obligatorio, un manual de gestión de riesgos ocupacionales, a parte del plan operativo anual y plan estratégico quinquenal.

9. ¿Cuáles son las estrategias que se han implementado en la asociación?

Una estrategia de comunicación con los usuarios, que fue abrir una oficina de atención al asociado y usuario porque antes no había lugar donde el usuario se avocara, por eso fue en eje principal estratégico poder abrirle un lugar físico donde el cliente pudiera dar su reclamo y así darle seguimiento y solución a su problema. Otra estrategia es la capacitación constante del personal para mejorar el servicio dado a los usuarios y también el conocimiento técnico y títulos que respalden su nivel académico. Otra estrategia innovadora es la contratación de la plaza de la dirección ejecutiva que no solo se encargue de papelería sino de proponer, aportar ideas y hacer planes estratégicos entre otras. Otra estrategia fundamental fue mejorar el servicio y el control del agua potable, es decir determinar tempranamente en qué se está fallando y corregir antes de que el cliente venga a denunciar al ministerio de salud o protección al consumidor, ya que generaría mayores gastos para la institución.

10. ¿Se respetan las relaciones de autoridad y responsabilidad en la asociación?

Si, la autoridad está bien establecida a través del organigrama, la máxima autoridad es la asamblea general de asociados, luego viene la junta administradora que es la que toma decisiones y de ahí cada supervisor tiene su nivel de autoridad sin embargo es el director ejecutivo, el que tiene el control de todo y este informa a la junta administradora.

11. ¿Cuál es el procedimiento para el reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal?

No hay un procedimiento establecido, y eso es una de las mayores deficiencias del sistema, sin embargo en plan estratégico se ha establecido una política de selección, contratación y evaluación e incentivos del personal. Y la verdad no hay procedimiento para reclutar solo se eligen a los mejores tres y yo lo paso a la junta administradora claro estableciendo ciertos requisitos como por ejemplo que no tenga antecedentes penales, y

que sea parte del sistema. Tampoco existe manual que diga cuales son las funciones o tareas que hay que hacer, de hecho cuando yo vine a la institución no me dieron inducción, yo no sabía que tenía que firmar cheques, no sabía que tenía que revisar contabilidad, además me habían dicho que ejecutaré acuerdos pero no como se hacía y cuando venían clientes yo resolvía en base a mi experiencia, aunque poco a poco hemos contado con manuales sin embargo falta que se complementen y hacer los que faltan.

12. ¿ Qué tipo de manuales considera usted que se deben renovar?

Aunque ya he renovado algunos, ustedes me pueden ayudar con el manual de descripción de puesto, y manual de atención al asociado y usuario que son con los que estoy trabajando yo, pero no hay un manual de bienvenida para los nuevos empleados, no existe, entonces eso hay que hacerlo no hay que mejorarlo sino más bien implementarlo, y los demás manuales que existen han sido modificados por mí.

13. ¿Cuál es el procedimiento para evaluar el desempeño del personal?

Estamos muy deficiente con la evaluación de desempeño ya que se evalúa subjetivamente y cuando preguntan cómo se desempeñan los empleados solo se hace por área pero no individualmente, pues no hay un instrumento de evaluación para cada puesto o que brinde mejor detalle el desempeño de los empleados.

14. ¿Cuál es el procedimiento para el desarrollo profesional del personal?

Tenemos un plan de capacitación, de hecho en los estatutos dice que el director ejecutivo es el que debe elegir que área se debe mejorar, sin embargo en el plan estratégico está establecido que hay que mandar a capacitar a los empleados por lo menos dos veces al año, esto debido a la situación financiera ya que algunas capacitaciones son muy costosas, cabe mencionar que algunas capacitaciones las hacemos con INSAFORP otras no.

15. ¿A través de que manera ACOSAMA crece en infraestructura y se desarrolla como organización?

La manera en que nosotros nos desarrollamos fue delimitado al área de cobertura por cuatro cantones que están establecidos por estatutos, sin embargo ustedes saben que la población está en constante crecimiento, entonces a medida se van generando nuevas comunidades o lugares donde el terreno está solo y luego llegan personas a vivir, esa es la forma en que nosotros nos vamos expandiendo, actualmente se están vendiendo a treinta

familias mensualmente que se están incorporando a ACOSAMA, es el éxito de la institución pues hay como brindarles el servicio con la perforación de nuevos pozos.

16. ¿Cómo se le brinda información de la asociación a los usuarios?

A través de la oficina de atención al asociado y usuario, específicamente notificaciones escritas que tienen relación con el servicio, por ejemplo si hace uso inadecuado de agua, se manda aun inspector o supervisor de salud que le diga que es lo que debe hacer y también en reuniones generales.

17. ¿ Cuáles son las leyes, reglamentos u otros instrumentos de base legal con las que se fundamenta ACOSAMA?

En la base legal nos regimos por la ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, la norma salvadoreña de agua potable, el código de trabajo, la ley del seguro social y la ley general de prevención de riesgos ocupacionales.

18. ¿Cuál es el procedimiento para que un usuario pueda obtener el servicio de agua potable y cuál es la tarifa asignada a cada usuario?

La tarifa está establecida de acuerdo a una tabla que va de rangos de consumo, entre más consuma más costoso se vuelve le precio del metro cubico, que equivale a mil litros, esto se hace con el objetivo de que la gente cuide el agua y no la desperdicie y se ponga a lavar canchas o carros con agua potable ya que esto lo pueden hacer con agua residual. También hay tarifas especiales para los negocios por ejemplo un car wash, ya que este obtiene una ganancia, ya no se le vende para consumo humano sino para obtener ingresos.

19. ¿ A través de que forma, considera usted que ACOSAMA puede mejorar su funcionamiento organizacional en relación a los procedimientos y procesos con el personal que labora en ella?

La forma de mejorarlo es creando sistemas de control de los procesos, porque los sistemas pueden existir pero mientras no haya un control es difícil mejorar el funcionamiento laboral. Un manual por ejemplo, para la contratación de personal, que me diga de qué manera pueda proceder ordenadamente, empíricamente se me puede olvidar algo, pero si está escrito y es un proceso, entonces no, tengo que cumplirlo para pasarlo al siguiente nivel, un manual de inducción que no tenemos para mejorar organizacionalmente y para que alguien conozca que hacer y sus responsabilidades y así llevar en el control de ellos.

Respecto a los empleados que actualmente laboran aquí no hay como evaluarles su desempeño, es decir no hay instrumento que me diga, a que puesto se le debe evaluar en base a esto. Cabe mencionar que cada contrato posee ciertas obligaciones, puede ser que en base a estas, pueda evaluarse a través de su jefe inmediato, pero nuestra mayor deficiencia se encuentra en el área de recursos humanos pues no hay una área que este destinada o enfocada en el recurso humano, políticas de evaluación, contratación e incentivos etc.

III. DATOS DEL EQUIPO ENTREVISTADOR.

Nombres: Ana Mancía, Jonathan Renderos y Miguel Vigil

Día : 15 de Julio de 2017

Hora : 8:30 am

Lugar : San pedro Perulapán, ACOSAMA.

ANEXO N°4



ANEXO N° 4



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

LISTA DE COTEJO APLICADA A LA “ASOCIACIÓN COMUNAL DE SALUD, AGUA Y MEDIO AMBIENTE (ACOSAMA)”

Objetivo: Observar hallazgos en las diferentes áreas de la asociación que facilite la comprensión y ampliación de la visualización directa relacionada con la investigación.

INDICADORES	SI	NO	OBSERVACIONES
Tienen visible la misión y visión para los empleados	X		Si se encuentra visible en las instalaciones de la asociación, pero no todos los colaboradores tienen conocimiento de ella.
Tienen por escrito los objetivos que persigue la institución	X		Si están por escrito en los estatutos de la asociación, entre otros documentos y cada colaborador conoce bien los objetivos que tienen que cumplir dentro de la entidad.
Tienen visible los empleados los diferentes manuales de la asociación		X	Si existen los manuales, pero pocos de los colaboradores tienen acceso a ellos además estas herramientas administrativas, se encuentran desactualizadas y otras de ellas hacen falta.
Existen afiches del buen uso del servicio de agua potable, visibles para los usuarios	X		Si, la existencia de afiches es comprobable puesto que están visibles en toda la institución, esto para ejercer conciencia social respecto al cuidado del vital líquido.
Se percibe que la relación entre el personal es armoniosa	X		Si se visualiza las relaciones armoniosas entre compañeros de trabajo, solamente que como la mayoría labora en el área externa de la asociación, allí no se puede comprobar, pero el ambiente entre ellos es muy ameno y aceptable.
Se visualizan herramientas y equipos necesarios para cada tipo de puesto de trabajo.	X		Si la mayoría cuenta con las herramientas de trabajo necesarias puesto que sin estas no podría operar en sus labores la asociación.
Se visualiza una infraestructura adecuada para realizar actividades extracurriculares	X		La infraestructura de la asociación es muy amplia y adecuada para que los colaboradores puedan extenderse y desarrollar sus actividades, además que no tienen riesgos de espacios físicos.
Otros:			

Día : Sábado 15 de julio de 2017

Hora : 10:00 am

Lugar : ACOSAMA

ANEXO N°5



**ASOCIACIÓN COMUNAL DE SALUD, AGUA Y MEDIO AMBIENTE
(ACOSAMA)**

MANUAL DE INDUCCIÓN.





MANUAL DE INDUCCIÓN.

CUSCATLÁN, OCTUBRE DE 2017

CONTENIDO

Presentación.

- I. Objetivo del manual de inducción.**
- II. Alcance del manual**
- III. Antecedentes de ACOSAMA.**
- IV. Visión.**
- V. Misión.**
- VI. Políticas.**
- VII. Valores.**
- VIII. Finalidad de la asociación.**
- IX. Principios rectores. (Art. 7.- Estatutos de ACOSAMA)**
- X. Estructura organizativa de ACOSAMA.**
- XI. ACOSAMA.**

Objetivos organizacionales.

Servicios que ofrecemos.

Ubicación e instalaciones.

Unidades administrativas y sus funciones.

XII. Relaciones laborales.

Tipos de personal.

Número de personas que laboran en la empresa.

Prestaciones de ley.

Aguinaldo

Asuetos

Vacaciones anuales

Otras prestaciones.

Capacitaciones

Seguro de Vida

Canasta Navideña

Prestamos en Efectivo

Normas de seguridad e higiene.

XIII. Marco normativo

XIV. Jornada laboral.

XV. Horarios de trabajo.

XVI. Sistema de pago.

XVII. Recomendaciones.



Bienvenidos

Presentación.

El presente documento es un Manual de inducción de personas de la Asociación Comunal de Salud, Agua y Medio Ambiente ACOSAMA, entidad autónoma que es Regida por la municipalidad de San Pedro Perulapán del departamento de Cuscatlán.

En este manual, encontrará información que servirá como una guía para la orientación inicial del nuevo personal que se integra a la institución; permitirá tener una expectativa sobre los antecedentes, imagen, objetivos y funciones de ACOSAMA. Y sobre el conjunto de actividades que se realizan con el fin de guiar a los nuevos colaboradores en la incorporación rápida a su trabajo y a su medio ambiente.

En su romano I, justifica el propósito por el cual ha sido creado el manual de inducción orientado a que el empleado conozca la asociación para que este conocimiento más el compromiso del mismo, de inicio para que se sienta parte de la asociación y tenga las bases para el adecuado desempeño de su trabajo.

En relación con el romano II, el alcance que se pretende con el manual; dado a que en esta etapa es cuando el personal de nuevo ingreso adquiere el compromiso de cumplir con sus obligaciones laborales y de desarrollar su máximo esfuerzo para que en la Institución se logre un óptimo desempeño laboral.

En los romanos III, IV, V, VI, VII, VIII Y IX se encuentran los antecedentes de la asociación comunal; En éste, se brindan las primeras bases y considera los aspectos jurídicos, orgánicos y funcionales a efecto de que los colaboradores tengan un conocimiento amplio claro y preciso de su funcionamiento institucional.

Y asimismo en su romano X se hace una representación gráfica de la organización para su visualización completa de la misma.

En el romano XI describe ciertas generalidades que orientan al giro de la misma y del romano XII en adelante, detalla las relaciones laborales, prestaciones y recomendaciones que son fundamentales para la inducción de un nuevo empleado ya que servirá de apoyo para que obtenga información general de ACOSAMA.

Con todos los elementos anteriores se constituye un instrumento de apoyo administrativo que contribuya al logro efectivo de los objetivos y metas de la asociación en donde se traducirá en la comprensión y realización de las tareas que se le han encomendado, posibilitando así mejores resultados tanto para la asociación como para el nuevo empleado.

Por lo anterior, se recomienda su actualización constante y oportuna en caso de presentarse modificaciones en su estructura orgánica, marco legal u otras disposiciones elementales que el nuevo recurso deba conocer.



IV. Objetivo del manual de inducción.

Su propósito es comprender y resolver sus dudas a acerca de beneficios, procedimientos y políticas; asimismo crearle la oportunidad de pertenencia y permanencia dentro de ACOSAMA.



También es necesario dar a conocer información precisa y útil respecto a la organización, su historia, servicios que se ofrecen y las políticas del personal que afectaran a los empleados, para que de esa forma se integren rápida y adecuadamente al personal que conforma nuestra asociación.

Asimismo, demostrar a los trabajadores el interés que tiene la institución por su integración al núcleo de trabajo, despertando sentimientos de satisfacción en el trabajo y de orgullo por la organización, reduciendo el estrés y la ansiedad en los nuevos elementos y la rotación de personal que permiten optimizar los recursos organizacionales.

V. Alcance del manual

El manual de inducción tiene como alcance servir a los directivos, personal administrativo y todo tipo de trabajador de nuevo ingreso a la organización, presentando la información oportuna respecto a las prestaciones de la organización, estructura, funciones que faciliten su adaptación al ambiente de trabajo; elaborado con lenguaje sencillo y ameno para su fácil comprensión.

VI. Antecedentes de ACOSAMA.

En el documento titulado HUELLAS DE DESARROLLO se encuentra la historia de la institución elaborado por uno de los fundadores llamado JOSÉ RENE PÉREZ MENDOZA donde describe que ACOSAMA nace como una “HISTORIA SISTEMA DE AGUA Y SANEAMIENTO MÚLTIPLE LA LOMA” siendo de gran trascendencia a través de los años y del tiempo, iniciando desde antes de 1990, pero fue hasta este año que dio inicio a la gran historia de lucha, sacrificio y devoción de desarrollo y oportunidades para



obtener un mejor nivel de vida en las comunidades de los cantones que conforman esta asociación a las cuales se les genera un tributo con esta reseña histórica las que son Cantón la Loma, Cantón la cruz, Cantón Buenos Aires, del municipio de San Pedro Perulapán del departamento de Cuscatlán y Cantón La Flor del municipio de San Martín del departamento de San Salvador.

A inicios de 1990 una directiva del Caserío La Boisa y otra del Caserío Panzunteo, ambos del Cantón La Loma, Municipio de San Pedro Perulapán, Departamento de Cuscatlán se reúnen con el único fin de gestionar un proyecto de agua potable en la oficina regional paracentral de salud con sede en el departamento de San Vicente. Este grupo de personas visionarias pretendía un mejor sistema de vida y un total desarrollo para las comunidades, creando de inmediato las bases legales, convirtiéndose así, en la piedra angular entre los 4 cantones.

Es así como nace con la ayuda gestionada del Plan Salvadoreño de Desarrollo Básico Rural (PLANSABAR), y se originó como la denominación Asociación Social de Desarrollo Comunal (ASDEC) naciendo como una necesidad comunitaria y no como un objetivo. Este proyecto se ejecutó casi en su totalidad gracias al apoyo y ayuda desinteresada de la “COOPERATIVA AMERICANA DE REMESAS DEL EXTERIOR” (CARE) quien con voluntad plena y gran satisfacción de colaborar en el desarrollo de más comunidades salvadoreñas propuso una serie de exigencias como el trabajo y esfuerzo sin descanso de parte de las comunidades a cambio de una terminación total del “Sistema de Agua y Saneamiento Múltiple la Loma”. A partir de este momento La asociación ha ido creciendo y suministrando agua a más comunidades.

En el año 2000 en el mes de Agosto se realiza concurso de comunidades estudiantiles de los diferentes centros de estudio para creación del logo y la denominación de la asociación administradora del sistema de agua el cual lo elige un jurado calificador, integrado por personas capacitadas en la materia como la Escuela Nacional de Artes y de la Universidad Centroamericana UCA; Concurso que lo gana una alumna de octavo grado “A” del centro escolar “Dr.



Andrés Gonzalo Funes” y reside en el Sector la Ermita Señorita Diana iris Ascencio Vásquez.

El logo que representa y se acerca a lo que la asociación necesita es una tubería formando una figura oblonga adentro está dividido en tres espacios a la izquierda el símbolo universal de Salud, en el centro un grifo que representa el agua y a la derecha unos volcanes con un sol naciente que representa una esperanza por obtener el deterioro ambiental. Sobre la tubería se lee ASOCIACIÓN COMUNAL SALUD, AGUA Y MEDIO AMBIENTE y en el centro inferior de la figura, un listón con las siglas ACOSAMA, más abajo del listón dos ramas entrelazadas con dos laureles, cada una representando a los cuatro cantones.



El trabajo comunitario está ampliamente premiado, pues solo la infraestructura de este sistema es motivo de orgullo para todas las comunidades que lo conforman sin embargo un mayor incentivo de este sistema implementado es el saneamiento comunitario y el despertar de la conciencia ambiental, lo cual se logra con EL TRABAJO COMUNAL PERSEVERANTE.

El trabajo comunitario está ampliamente premiado, pues solo la infraestructura de este sistema es motivo de orgullo para todas las comunidades que lo conforman sin embargo un mayor incentivo de este sistema implementado es el saneamiento comunitario y el despertar de la conciencia ambiental, lo cual se logra con EL TRABAJO COMUNAL PERSEVERANTE.

VII. Visión.

“Somos una institución, auto sostenible, sin fines de lucro, con personal calificado, que brinda servicios diversificados de agua, bajo estándares de calidad, comprometidos con el Medio Ambiente, la Salud y el Desarrollo sustentable de las comunidades”.



VIII. Misión.

“Ser una institución líder, diversificada en el uso del agua, con estrategias innovadoras, mejorando continuamente, siendo socialmente responsable para lograr el desarrollo sustentable de las comunidades”.



IX. Políticas.

- La unidad de talento humano tendrá la responsabilidad de realizar la inducción al nuevo colaborador de la asociación, y de proporcionar la información respecto a las prestaciones de la organización.
- Es necesario que todas las personas que ingresan a laborar en la organización cursen el programa de inducción que consiste en: explicación del manual de bienvenida, presentación con el personal de la organización, presentación con el jefe inmediato, presentación a compañeros del área, recorrido por las instalaciones físicas, capacitación inicial sobre lo que se espera de él, según manual de puestos y organización. Se hará especial relevancia sobre la misión, visión, filosofía de trabajo y metas institucionales.
- Todas las personas antiguas somos responsables de generar un ambiente agradable, de orientación, cortesía y ayuda al nuevo miembro de la organización, con mayor énfasis en sus compañeros de área.
- El nuevo miembro de la organización deberá poner todo su interés en la socialización y asimilación de las indicaciones genéricas y específicas de trabajo.

X. Valores.

- **Integridad:** es decir obrar con rectitud y apego a los principios organizacionales.
- **Compromiso:** es la capacidad de tomar conciencia de la importancia que tiene para la asociación cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del tiempo estipulado para ello.
- **Transparencia:** es la capacidad de llevar a cabo las prácticas y métodos que necesite la sociedad, sin tener nada que ocultar, para que todos sus integrantes entendamos claramente las motivaciones, intenciones y objetivos.
- **Participación:** es aportar lo que podemos dar, cuando la asociación lo requiera para llegar al fin común, que es brindar el mejor servicio de agua potable posible.





- **Solidaridad:** es la colaboración que podemos brindar para terminar una tarea en especial en la asociación, es ese sentimiento que se siente y da ganas de ayudar a los demás por nuestra propia satisfacción personal.

XI. Finalidad de la asociación.

“La finalidad de la Asociación es administrar, operar y mantener el Sistema de Abastecimiento de Agua Potable, Salud y Medio Ambiente y desarrollar Planes y Programas afines a sus objetivos”.

XII. Principios rectores. (Art. 7.- Estatutos de ACOSAMA)

La conducta de la Asociación, Asociados Activos y Usuarios se orientarán por los siguientes principios:

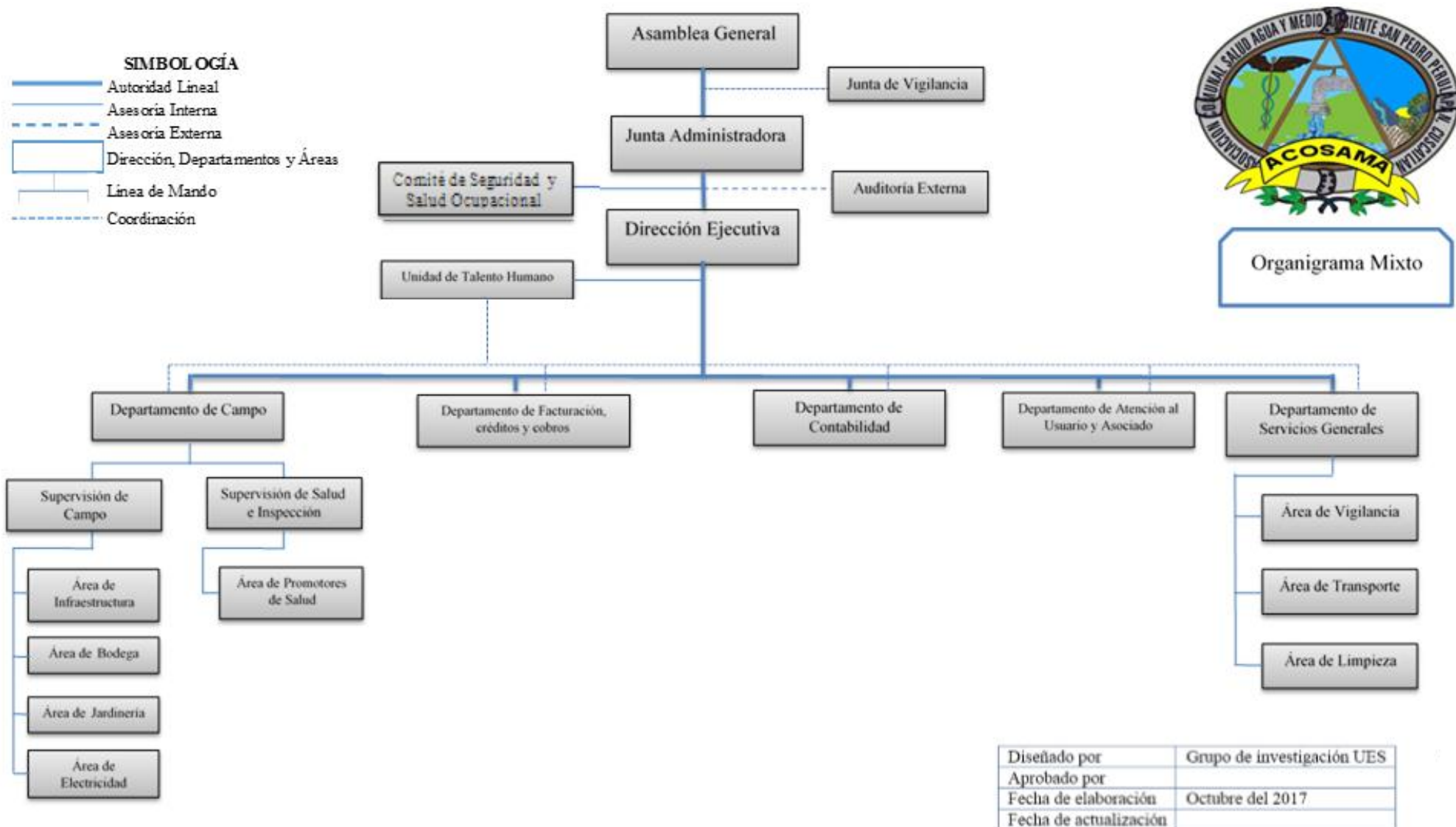
- a) Principio de democracia:** Los Asociados Activos participaran democráticamente en las deliberaciones y decisiones de la Asamblea General;
- b) Principio de la autonomía:** Los Asociados Activos podrán participar en la planeación, decisión, fiscalización y control de la actividad de la Asociación, y en los asuntos internos de la Asociación conforme a sus Estatutos y Reglamentos;
- c) Principio de libertad:** Los Asociados Activos y los Usuarios podrán afiliarse y retirarse de la Asociación voluntariamente;
- d) Principio de igualdad:** Igualdad de derechos, obligaciones y oportunidades en la gestión y beneficios alcanzados por la Asociación. No se violenta este principio con la distinción entre Usuario o Asociado Activo debido a las distintas responsabilidades que acarrea tales calidades.
- e) Principio de respeto a la diversidad:** Ausencia de cualquier discriminación por razones políticas, religiosas, sociales, de género o étnicas;
- f) Principio de la prevalencia del interés común:** El interés común prevalecerá frente al interés particular;
- g) Principio de la buena fe:** Las actuaciones de la Asociación debe ceñirse a los postulados de la buena fe, la cual se presumirá en todas las gestiones que aquellos adelanten;
- h) Principio de solidaridad:** En los organismos de dirección se aplicará siempre, individual y colectivamente el concepto de la ayuda mutua como fundamento de la solidaridad;



- i) **Principio de la capacitación:** Los organismos de acción comunal tienen como eje orientador de sus actividades la capacitación y formación integral de sus directivos, miembros, representantes, trabajadores, asociados, usuarios y beneficiarios;
- j) **Principio de la organización:** El respeto, acatamiento y fortalecimiento de la Estructura de los Órgano de Gobierno, sus competencias y atribuciones dentro de los fines de la Asociación, rigen los destinos de ésta;
- k) **Principio de la participación:** La información, consulta, decisión, gestión, ejecución, seguimiento y evaluación de los actos de la Asociación, conforme a los Estatutos y el Reglamento Interno, constituyen el principio de la participación que prevalece para sus asociados y usuarios;



XIII. Estructura organizativa de ACOSAMA.



Diseñado por	Grupo de investigación UES
Aprobado por	
Fecha de elaboración	Octubre del 2017
Fecha de actualización	



XIV. ACOSAMA.

“ACOSAMA, es una Asociación Comunal sin fines de lucro, que abastece de agua a 4 comunidades en el área de San Martín. Su administración está confiada en una asamblea general, dos juntas, una junta de vigilancia compuesta por cuatro miembros, uno de cada comunidad, y una junta directiva, compuesta por 8 miembros, dos por cada comunidad. Cada junta directiva permanece en el cargo por un período de tres años, debiendo en asamblea general elegir los nuevos miembros”.

Objetivos organizacionales.

- Brindar un servicio de agua potable de calidad para las cuatro comunidades atendidas además de buscar nuevas comunidades que se puedan beneficiar de los servicios ofrecidos, con el objeto de ampliar la red de abastecimiento de agua y generar mejores recursos que beneficien a todos los involucrados sean estos empleados de la institución o beneficiarios del servicio.
- Administrar, operar y mantener los recursos de la Asociación Comunal, procurando la sostenibilidad del Sistema de Abastecimiento de Agua Potable, Salud y Medio Ambiente;
- Asegurar el abastecimiento de agua potable a sus comunidades bajo estándares de calidad y cantidad para sistemas de abastecimientos de agua potable establecidos por el Ministerio de Salud Pública, ANDA o cualquier otra Institución Pública reguladora de la misma;
- Promover la participación de los Asociados Activos y Usuarios en la vigilancia, protección y conservación del Sistema de Abastecimiento de Agua Potable, Salud y Medio Ambiente;





Servicios que ofrecemos.

- Dotación del servicio de Agua Potable, Salud y Medio Ambiente a los Usuarios y Asociados Activos que habitan los diferentes Cantones de los Municipios de San Pedro Perulapán, departamento de Cuscatlán y San Martín, departamento de San Salvador; y a otros Municipios interesados en ser beneficiarios del servicio;
- Promueve y llevar a cabo políticas de Salud en beneficio de las personas que lo necesitan, independientemente de si son o no Usuarios o Asociados del sistema.
- Estas Políticas de Salud podrá ser preventivas o curativas y para tal objeto la Asociación podrá celebrar convenios con Instituciones Públicas y/o Privadas de Salud y crear por si o con otras entidades, Instituciones Comunales, cualquiera que fuera la denominación que se le diera, de atención médica preventiva-curativa;
- Promueve información necesaria y las indicaciones técnicas a los Usuarios y Asociados Activos de cómo deberán tratar los desechos sólidos y las aguas residuales;
- Promueve la protección, conservación y restauración del medio ambiente de los Municipios de San Pedro Perulapán, departamento de Cuscatlán y San Martín, departamento de San Salvador;

Ubicación e instalaciones.

La Asociación establece como su domicilio legal en el Municipio de San Pedro Perulapán del departamento de Cuscatlán, y sus oficinas se encuentran en la Lotificación El Bálsamo, polígono E, número 12, Cantón La Cruz, San Pedro Perulapán, Cuscatlán.





Unidades administrativas y sus funciones.

Dirección ejecutiva:

La dirección ejecutiva se encarga de administrar eficientemente los recursos humanos y materiales de la empresa; así como asesorar al personal en aspectos administrativos y de control Interno, a fin de lograr la mayor eficiencia en la conducción de las actividades y resultados económicos, financieros de la Asociación.

Unidad de talento humano:

La unidad de talento humano se encarga de gestionar y asesorar a la organización, así como también dirigir, coordinar y controlar los procesos que garanticen una buena efectividad, con el propósito de suministrar un buen talento humano a la empresa, mediante un proceso de selección, que ayude a los gerentes funcionales elegir de la manera más correcta a su personal dentro de la organización.

Departamento de campo:

El departamento de campo se encarga de velar por el mantenimiento de la infraestructura del sistema de abastecimiento de agua potable; verificando el mantenimiento preventivo y correctivo del sistema en las zonas verdes en las áreas de tanques y cisterna, así como también verificar los reportes de conexiones ilegales de medidores.

Departamento de facturación créditos y cobros:

El departamento de facturación créditos y cobros se encarga de Elaborar y registrar en el Sistema de Cuentas por Cobrar, las facturas por los servicios de suministro de agua, acometidas, reconexiones, alquileres y otros servicios que ACOSAMA presta a sus usuarios y controlar eficientemente la completa y oportuna recuperación del valor de las mismas. Brindar una esmerada atención personal y vía teléfono a clientes y asociados, orientándolos de la mejor manera posible sobre sus diferentes consultas.

Departamento de contabilidad:

El departamento de contabilidad se encarga de elaborar, en coordinación con los Cuerpos Directivos y la Dirección Ejecutiva, el presupuesto anual de las actividades económicas y financieras de la Asociación y controlar el cumplimiento del mismo. Elaborar y registrar las operaciones de contabilidad, revisar las compras y el control de



inventarios, participar activamente en el cumplimiento de las obligaciones jurídico-contables; diseñar e implementar procedimientos, registros y formularios de control interno, analizar y presentar estados e informes financieros a los Cuerpos Directivos.

Departamento de atención al usuario y asociado:

El departamento de atención al usuario y asociado se encarga de Recibir y notificar las resoluciones de los reclamos recibidos, a través del estricto cumplimiento de los procedimientos establecidos en el manual de atención al asociado y usuario. Velar por el cumplimiento del reglamento interno de ACOSAMA y Acuerdos emitidos por junta administradora en materia de atención al asociado y usuario. Además, será responsable del manejo del fondo de caja chica; cuyo proceder se basará en el Manual de políticas y procedimientos de control interno.

Departamento de servicios generales:

El departamento de servicios generales se encarga de realizar todas las actividades complementarias e importantes para el funcionamiento institucional entre las cuales tenemos vigilar y proteger las instalaciones de la asociación, llevar un registro de personas que entran y salen de la Asociación; también brinda apoyo a la administración en el traslado de documentos y personal ya sea administrativo u operativo; realizar limpieza en las instalaciones y equipos de la Asociación; atender a los integrantes de los cuerpos directivos y a los empleados del departamento administrativo y en ocasiones a personas visitantes.

XV. Relaciones laborales.

Tipos de personal.

La Asociación adoptará dentro de sus procedimientos de selección todas las medidas necesarias a fin de garantizar la igualdad de contratación y acceso al empleo de los trabajadores y las trabajadoras, así como aquellas personas pertenecientes a poblaciones indígenas.

La Asociación se obliga a no incluir ninguna medida que pueda excluir o restringir la contratación de personas basadas en su identidad de género y/o orientación sexual, que tenga por objeto menoscabar o anular el reconocimiento y goce de sus condiciones de igualdad de acceso al empleo u ocupación.



Los requisitos y criterios de selección de personal establecidas contemplan la igualdad de mujeres y hombres y la eliminación de cualquier sesgo sexista, en detrimento de la igualdad de oportunidades y la igualdad de trato.

Las ofertas de empleo serán anunciadas sobre la base de los requisitos exigibles para su desempeño, sin tener como criterio de aceptabilidad el sexo y eliminará cualquier diferenciación salarial entre hombres y mujeres debido a desempeño de un mismo cargo y función laboral.

Número de personas que laboran en la empresa.

El número de colaboradores que laboran para la asociación es de 27 personas las cuales se dividen de la siguiente manera:

- PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO: 9
- PERSONAL DE CAMPO: 18

Prestaciones de ley.

Inscripción al Sistema de Ahorro para Pensiones (AFP) y al Sistema de Salud (ISSS):

Todo empleado se inscribe en el sistema de ahorro para pensiones y al sistema de salud, para gozar de dicha prestación se le aplica un descuento al empleado y un descuento al empleador de la siguiente manera:

Beneficio	Empleador	Empleado	Total
AFP	7.75%	7.25%	15%
ISSS	7.50%	3%	10.50%

Aguinaldo:

La Asociación está obligada a dar a sus trabajadores y trabajadoras, en concepto de aguinaldo, una prima por cada año de trabajo, cuando él o la trabajadora tuvieren un año o más de estar a su servicio.



Los trabajadores y trabajadoras que al día doce de diciembre no tuvieren un año de servir a la Asociación, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional al tiempo laborado de la cantidad que les habría correspondido si hubieren completado un año de servicios a la fecha indicada.



La cantidad mínima que deberá pagarse al trabajador y trabajadora como prima en concepto de aguinaldo será:

1. Para quien tuviere un año o más y menos de tres años de servicio, la prestación equivalente al salario de quince días;
2. Para quien tuviere tres años o más y menos de diez años de servicio, la prestación equivalente al salario de diecinueve días;
3. Para quien tuviere diez o más años de servicio, una prestación equivalente al salario de veintiuno días.

Asuetos:

En cumplimiento a lo que establece la ley, todos los empleados de ACOSAMA, gozarán de los días de asueto estipulados en el Reglamento Interno de Trabajo, aprobado por el ministerio de trabajo.



La Asociación establece como días de asueto remunerado los siguientes:

1 de enero	Año Nuevo
Jueves, viernes y sábado	Semana Santa
1 de mayo	Día Internacional del Trabajo
10 de mayo	Día de la madre
17 de junio	Día de la padre
29 de junio	Fiesta Patronal de San Pedro Perulapán
6 de agosto	Fiestas Patronales de San Salvador
15 de septiembre	Día de la Independencia
2 de noviembre	Día de Difuntos
25 de diciembre	Día de Navidad

Vacaciones anuales:

Después de un año de trabajo continuo en la Asociación, los trabajadores y trabajadoras tendrán derecho a un período de vacaciones individual, cuya duración será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un treinta por ciento (30%) del mismo.



Los trabajadores y trabajadoras, para tener derecho a vacaciones, deberán acreditar un mínimo de doscientos días trabajados en el año, aunque en el contrato respectivo no se



le exija trabajar todos los días de la semana, ni se le exija trabajar en cada día el máximo de horas ordinarias.

La Asociación debe señalar la época en que el/ la trabajador(a) ha de gozar las vacaciones y notificarle la fecha de iniciación de ellas, con treinta días de anticipación por lo menos.

Otras prestaciones.

Capacitaciones:

La asociación elabora anualmente plan de capacitación continua con diversos temas de apoyo, refuerzo y actualización a las distintas áreas de la asociación para fortalecer el mantenimiento de la infraestructura del sistema de abastecimiento de agua potable el cual se



desarrolla cada año según la necesidad y la prioridad que incluya cada área y se incluyen a todos los empleados de la institución según las necesidades correspondientes del sistema.

Seguro de Vida:

Para resguardar frente una posible pérdida de personas, la Asociación deberá adquirir un seguro colectivo de vida para todos los trabajadores. Los montos asegurados y condiciones del seguro serán desarrollados de acuerdo con los procedimientos y formatos definidos por la Asociación.



Canasta Navideña:

La canasta navideña dona cada año en el mes de diciembre con lo cual se comparte y celebra con el personal las fiestas navideñas y se genera como un gesto de agradecimiento por prestar su apoyo y colaboración a nuestra asociación y por ayudarnos a brindar el servicio de agua potable a nuestras comunidades.



Prestamos en Efectivo:



Los préstamos en efectivo se brindan a nuestros colaboradores cada vez que ellos lo necesitan y como familia de ACOSAMA se solidariza con su situación, necesidad o motivo de superación esto siempre y cuando cumpla con los requisitos para poder prestárselo.



Normas de seguridad e higiene.

La Asociación deberá adoptar y poner en práctica medidas adecuadas de seguridad e higiene en los lugares de trabajo, para proteger la vida, la salud y la integridad corporal de sus trabajadores y trabajadoras, especialmente en lo relativo a:



- 1) Las operaciones y procesos de trabajo;
- 2) El suministro, uso y mantenimiento de los equipos de protección personal;
- 3) Las edificaciones, instalaciones y condiciones ambientales; y
- 4) La colocación y mantenimiento de resguardos y protecciones que aíslen o prevengan de los peligros provenientes de las máquinas y de todo tipo de instalaciones.

La Asociación mantendrá las instalaciones en estado de limpieza, salubridad e higiene observando las normas que sobre el particular emanaran de los organismos estatales competentes.

Es obligación de los trabajadores y trabajadoras cumplir con las normas de seguridad e higiene, así como con las recomendaciones técnicas referentes al uso y conservación del equipo que le sea suministrado para prestar sus servicios, y al uso y mantenimiento de las protecciones de dichos equipos.

Así mismo, deberá cumplir con todas aquellas indicaciones e instrucciones de la Asociación que tengan como finalidad proteger su vida, salud e integridad corporal.

La Asociación mantendrá en lugares accesibles y para uso gratuito de las y los trabajadores a su servicio, un botiquín equipado con los medicamentos necesarios, en forma que determine la Dirección General de Previsión Social.





XVI. Marco normativo

En la base legal los trabajadores de ACOSAMA, nos regimos por la siguiente normativa que a continuación se detalla:

- ESTATUTOS ORGANIZACIONALES.
- REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO.
- EL CÓDIGO DE TRABAJO.
- LEY DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO.
- LA NORMA SALVADOREÑA DE AGUA POTABLE.
- LA LEY DEL SEGURO SOCIAL
- LEY DE SISTEMA DE AHORRO PARA PENSIONES .
- LEY GENERAL DE PREVENCIÓN DE RIESGOS OCUPACIONALES.



XVII. Jornada laboral.

Las Jornadas de trabajo efectivo son diurnas, salvo excepciones contenidas en el reglamento interno de trabajo, los turnos no excederán de ocho horas diarias y las nocturnas de siete horas. La semana laboral diurna no excederá de cuarenta y cuatro horas y la nocturna de treinta y cinco horas.



La jornada diurna está comprendida entre las seis y las diecinueve horas de un mismo día; y la nocturna, entre las diecinueve horas de un día y las seis horas del día siguiente. Se establece el domingo como día de descanso semanal.

El trabajador y trabajadora que no pueda asistir al desempeño de sus labores deberá dar aviso inmediato, por el medio más idóneo, a su jefe inmediato superior, quien tendrá la facultad de establecer la veracidad del motivo aducido y notificarlo al Director Ejecutivo.

Los trabajadores y trabajadoras deben permanecer en el lugar donde desempeñan su trabajo durante toda la jornada que corresponda o bien, durante las horas efectivas en las cuales desempeñen sus labores.



XVIII. Horarios de trabajo.

El personal de la Asociación prestará sus servicios de lunes a viernes en jornada diaria, de las 8:00 a las 17:00 horas, y el sábado en jornada única diaria, de 8:00 a 12:00 horas, quedando comprendidos una hora de receso para tomar los alimentos, comprendidos entre las doce horas y las trece horas.



Cuando las necesidades del servicio lo demanden, el Director Ejecutivo, Miembros de la Junta Administradora o Miembros de la Junta Directiva podrán señalar horarios especiales a cualquiera de los departamentos o unidades de su área.

XIX. Sistema de pago.

Salario es la retribución en dinero que la Asociación está obligada a pagar al trabajador y a la trabajadora por los servicios que le presta en virtud del contrato de trabajo.

El salario devengado por los/las-trabajadores (ras), les será pagado en moneda de curso legal, mediante depósito en cuenta bancaria a nombre del/ de la trabajador (a), a quien se le entregará personalmente el comprobante de pago, en donde se detalla el salario devengado, las deducciones realizadas y el líquido depositado en dicha cuenta.



El salario mensual se hará efectivo en forma quincenal, el día quince y el día último de cada mes. Cuando el día de pago sea inhábil, el pago se efectuará el día hábil inmediato anterior. Y el abonado se realizará a su cuenta de la caja de crédito de San Martín.

La operación del pago principiará y se continuará sin interrupción, a más tardar a la terminación de la jornada de trabajo correspondiente a la fecha respectiva,

XX. Recomendaciones.

- Procurar la unión del personal dentro de la asociación.
- Ser responsable; es decir desempeñar el trabajo convenido.
- Los trabajadores y trabajadoras que acumulen más de quince minutos en la semana, por llegadas tarde se le descontará el séptimo



- Prohibido el ingreso de armas a la asociación.
- Respeto a la autoridad superior.
- No llamadas telefónicas en horas laborales (solo emergencias).
- Los trabajadores y trabajadoras deben permanecer en el lugar donde desempeñan su trabajo durante toda la jornada laboral.
- Presentarse al trabajo con el uniforme correspondiente para el desempeño de sus labores cumpliendo con utilizarlo durante las horas de trabajo;
- Presentarse con puntualidad a su lugar de trabajo portando la identificación prevista por la Asociación;
- Asistir a cursos de adiestramiento y capacitación que la Asociación otorgue a sus trabajadores (ras), para superar sus capacidades y conocimientos relacionados con su trabajo.

**BIENVENIDOS A
ACOSAMA.**

ANEXO N° 6



**ASOCIACIÓN COMUNAL DE SALUD, AGUA Y MEDIO AMBIENTE
(ACOSAMA)**

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO



MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

CUSCATLÁN, OCTUBRE DE 2017

CONTENIDO

Introducción

- I. Propósito del manual**
- II. Alcance del manual**
- III. Definición de los componentes del manual**
- IV. Estructura organizativa de ACOSAMA**
- V. Tabla de codificación de la estructura organizativa de ACOSAMA**
- VI. Tabla de puestos tipo en ACOSAMA**

Índice de unidades organizativas

Dirección Ejecutiva

Unidad De Talento Humano

Departamento De Campo

Departamento De Facturación, Créditos Y Cobros

Departamento De Contabilidad

Departamento De Atención Al Usuario Y Asociado

Departamento De Servicios Generales

Introducción

El presente documento es un Manual de descripción de Puestos de la Asociación Comunal de Salud, Agua y Medio Ambiente ACOSAMA que describe las tareas que tienen asignadas cada puesto dentro de la institución; dentro del manual se encuentra:

En su romano I, justifica el propósito por el cual ha sido creado el manual de puestos orientado a la gerencia administrativa.

En relación con el romano II, el alcance que se pretende con el manual; En su romano III las definiciones de los componentes del manual; y asimismo en su romano IV se hace una representación gráfica de la organización para su visualización completa de la misma.

En el romano V se realiza una codificación detallada de la organización en donde se estructura de manera formal del cómo esta codificada en base a su organigrama. Posteriormente en el romano VI se realiza una tabla en donde se muestra específicamente la gerencia administrativa con sus puestos respectivos y la codificación necesaria para preparar el manual de descripción de puestos.

Y finalmente con todos los elementos anteriores se constituye la parte esencial del manual, ya que describe de forma detallada las características de cada una de las clases de puestos que conforman la gerencia administrativa de la organización. Para cada descripción se incluye su código de identificación, la supervisión inmediata y los puestos a cargo, la descripción de sus actividades o funciones, así como los requisitos académicos y experiencia laboral que son necesarios para optar por el puesto.

I. Propósito del manual

Su propósito es describir las tareas y demás características que corresponden a los puestos que conforman ACOSAMA, incluyendo los conocimientos técnicos, experiencias y características de personalidad que necesitan, sobre la base de los requerimientos de los puestos que las conforman y que es esencial para lograr los siguientes objetivos dentro de la organización:

- Brindar la información necesaria para que el proceso de reclutamiento, selección y contratación sea de manera efectiva.
- Mostrar específicamente la estructura de los puestos existentes en la gerencia, área administrativa y de campo, y las relaciones de mando dentro de la organización, para lograr una comprensión rápida de las relaciones funcionales en la unidad organizativa.
- Definir las tareas de cada puesto de trabajo de manera ordenada, estructurada y clara, como base para fortalecer los procesos de inducción del personal en la organización.

II. Alcance del manual

El manual de descripción de puestos tiene como alcance la definición de todos y cada uno de los puestos de trabajo existentes en la asociación, para ser presentado a todos los empleados de la unidad.

III. Definición de los componentes del manual

- **Estructura Organizativa:**
El manual de descripción de puestos de ACOSAMA parte del organigrama, ya que se visualiza las líneas de mando y la dependencia de cada una de las unidades y/o departamentos.
- **Tabla de codificación de la estructura organizativa de ACOSAMA**
En este apartado se visualiza el cómo ACOSAMA presenta a cada una de las unidades, departamentos y áreas a través de una codificación

numérica para cada una de ellas, asignando un número segregado para cada unidad, acompañad del nivel jerárquico y el código asignado para cada uno de ellos.

- **Tabla de puestos tipo en ACOSAMA**

Este cuadro está representado por la unidad organizativa, segregado por el puesto tipo de trabajo, asignándoles un código único al área y al puesto tipo, además de representar el nº de puestos disponibles actualmente en ACOSAMA.

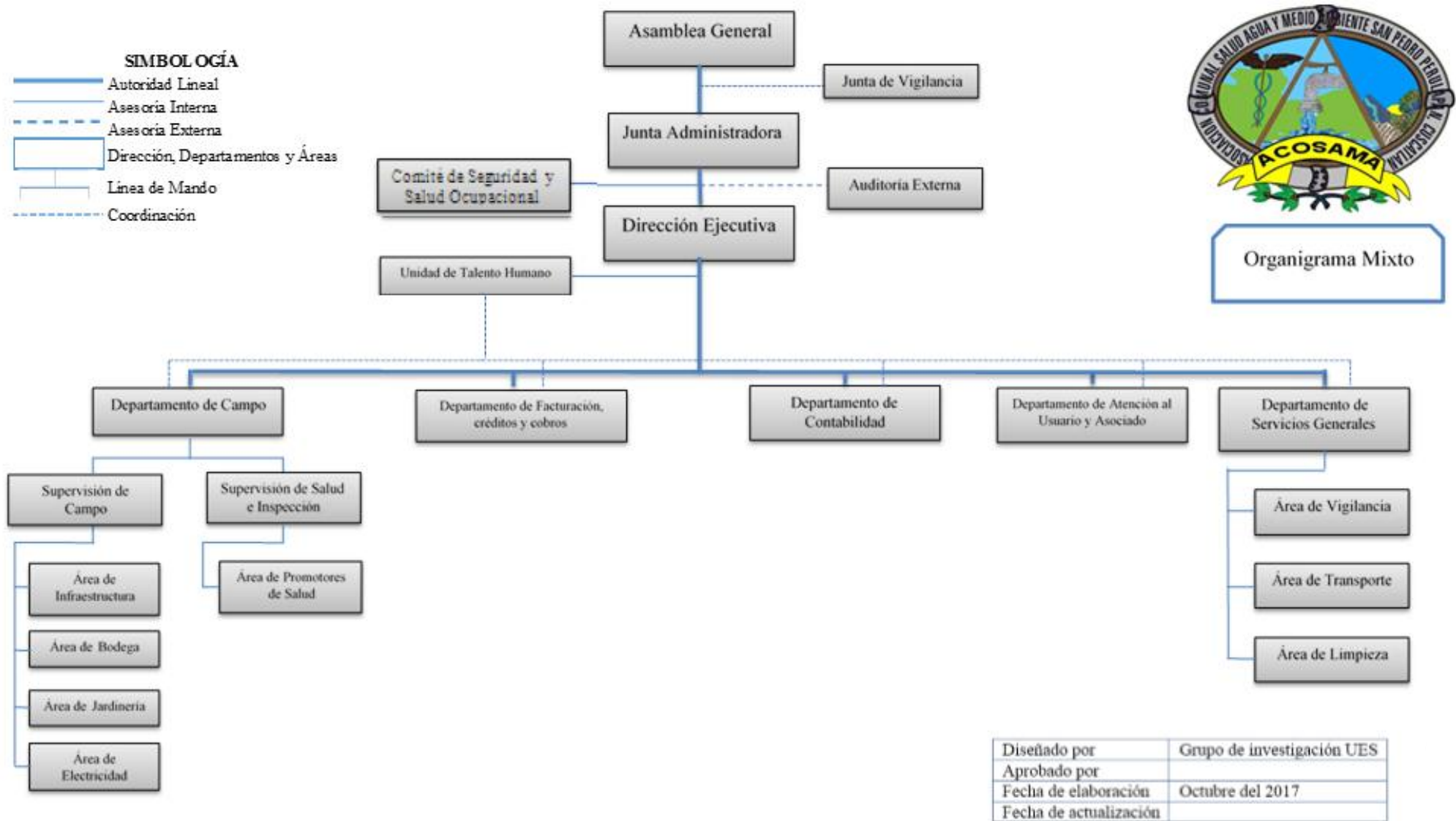
- **Puesto tipo de trabajo:**

Es el conjunto de responsabilidades, cualidades, funciones, competencias que constituyen una unidad de trabajo específica e impersonal.

- **Descriptor de puesto:**

Son los parámetros que describen un puesto de trabajo, establecidos previamente por la organización, entre ellos: datos de identificación del puesto, misión del puesto de trabajo, clasificación del puesto, supervisión inmediata, funciones o actividades básicas, contexto del puesto que comprende los resultados principales y marco de referencia para la actuación.

IV. Estructura organizativa de ACOSAMA



V. Tabla de codificación de la estructura organizativa de ACOSAMA

Número	Nombre de Niveles ejecutivos, Departamento y Áreas.	Código
1	Asamblea General	AG 1
1.1	Junta de Vigilancia	JV 1.1
2	Junta Administradora	JA 2
2.1	Auditoría Externa	AE 2.1
2.2	Comité de Higiene y Seguridad Ocupacional	CHSO 2.2
3	Dirección Ejecutiva	DE 3
3.1	Unidad de Talento Humano	UTH 3.1
3.2	Departamento de Campo	DC 3.2
3.2.1	Supervisión de Campo	SC 3.2.1
3.2.1.1	Área de Infraestructura	AI 3.2.1.1
3.2.1.2	Área de Bodega	AB 3.2.1.2
3.2.1.3	Área de Jardinería	AJ 3.2.1.3
3.2.1.4	Área de Electricidad	AE 3.2.1.4
3.2.2	Supervisión de Salud e Inspección	SSI 3.2.2
3.2.2.1	Área de Promotores de Salud	APS 3.2.2.1
3.3	Departamento de Facturación, Créditos y Cobros	DFCC 3.3
3.4	Departamento de Contabilidad	DCO 3.4
3.5	Departamento de atención al Usuario y Asociado	DAUA 3.5
3.6	Departamento de Servicios Generales	DSG 3.6
3.6.1	Área de Vigilancia	AV 3.6.1
3.6.2	Área de Transporte	AT 3.6.2
3.6.3	Área de Limpieza	AL 3.6.3

VI. Tabla de puestos tipo en ACOSAMA

Nombre de unidad organizativa y puestos de trabajo	Código	Nº de puestos Disponibles	Nº de Página
Dirección Ejecutiva	DE 3		
Director Ejecutivo	DDE 3	1	8
Unidad de Talento Humano	UTH 3.1		
Analista de Talento Humano	AUTH 3.1	1	14
Departamento de Campo	DC 3.2		
Supervisión de Campo	SC 3.2.1		
Supervisor de Campo	SSC 3.2.1	2	18
Área de Infraestructura	AI 3.2.1.1		
Fontanero	FAI 3.2.1.1	2	21
Auxiliar de Campo	AAI 3.2.1.1	4	24
Valvulero	VAI 3.2.1.1	3	26
Operador de Bombeo	OAI 3.2.1.1	3	28
Área de Bodega	AB 3.2.1.2		
Encargado de Bodega	EAB 3.2.1.2	1	30
Auxiliar de bodega	AAB 3.2.1.2.1	1	32
Área de Jardinería	AJ 3.2.1.3		
Jardinero	JAJ 3.2.1.3	1	34
Área de Electricidad	AE 3.2.1.4		
Electricista	EAE 3.2.1.4	1	36
Supervisión de Salud e Inspección	SSI 3.2.2		
Supervisor de Salud y Medio Ambiente	SSSI 3.2.2	1	38
Área de Promotores de Salud	APS 3.2.2.1		
Promotor de Salud	PAPS 3.2.2.1	2	40
Departamento de Facturación, Créditos y Cobros	DFCC 3.3		
Encargado de facturación, créditos y cobros	EDFCC 3.3	1	43
Departamento de Contabilidad	DCO 3.4		
Encargado del área contable	CDCO 3.4	1	47

Departamento de atención al Usuario y Asociado	DAUA 3.5		
Encargada de atención al usuario y asociado	EDAUA 3.5	1	51
Departamento de Servicios Generales	DSG 3.6		
Área de Vigilancia	AV 3.6.1		
Vigilante	VAV 3.6.1	1	55
Área de Transporte	AT 3.6.2		
Motorista	MAT 3.6.2	1	57
Área de Limpieza	AL 3.6.3		
Ordenanza	OAL 3.6.3	1	59



DIRECCIÓN EJECUTIVA



ACOSAMA	
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA 1/5

Nombre del puesto:	Director Ejecutivo	Código:	DDE3
---------------------------	--------------------	----------------	------

Unidad organizativa a la que pertenece:	Dirección Ejecutiva	Código:	DE3
Depende de:	Junta Administradora	Código:	JA 2
Unidades y Departamentos a su cargo:	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad de Talento Humano • Departamento de Campo • Departamento de Facturación, créditos y cobros • Departamento de Contabilidad • Departamento de atención al usuario y asociado • Departamento de Servicios generales 		

1. Descripción General del Puesto

Administrar eficientemente los recursos humanos y materiales de la empresa; así como asesorar al personal en aspectos administrativos y de control interno, a fin de lograr la mayor eficiencia en la conducción de las actividades y resultados económico financieros de la Asociación.

2. Tareas

2.1 Diarias

- Supervisión de estructura y mantenimiento del sistema;
- Aprobación de las nuevas acometidas y la desconexión de servicios por mora;
- Llevar las gestiones de facturación, recepción de documentación y cobro del sistema, ejecutará las decisiones en políticas moratorias y determinación de Asociados activos,
- Dirigir y controlar que el servicio de Atención al Asociado y Usuario se realice con eficiencia, agilidad y respeto a los derechos del Asociado y Usuario;



ACOSAMA	
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA 2/5

- Vigilar que la contabilidad de la Asociación se efectúe conforme a la Ley, encargándose de la creación de respaldos contables físicos y electrónicos, velar porque las auditorias tengan la documentación necesaria para llevar a cabo su cometido, informar a la Junta Administradora cuando la contabilidad dé avisos de problemas financieros de la Asociación y sugerirá las medidas oportunas para solucionarlos; Elaborar las conciliaciones por las cuentas corrientes, de ahorro o a plazo que maneje la asociación; manteniendo a la vez saldos actualizados en las libretas correspondientes, además de elaborar los cheques con su respectivo Boucher para pago a proveedores, y otros gastos, y proteger adecuadamente las chequeras;
- Coordinar las operaciones administrativas y financieras de la Asociación;
- Revisar la emisión de cheques, la adecuada protección de las chequeras, la inmediata aplicación de los registros de control para tal efecto y la entrega oportuna de los comprobantes de cheques y documentos de soporte al departamento de contabilidad;
- Revisar selectivamente las partidas contables y firmarlas en señal de revisado;
- Verificar la correcta aplicación de los procedimientos establecidos y verificar que los comprobantes de gastos cumplan con los atributos necesarios para ser aceptados como tales;
- Revisar y autorizar las requisiciones de materiales para la reparación y mantenimiento de la infraestructura del sistema de abastecimiento de agua potable;
- Solicitar, obtener, revisar, y trasladar cotizaciones a Junta administradora;
- Revisar y hacer las observaciones necesarias al informe de pre facturación;
- Asesorar al personal bajo su cargo para el mejor desempeño de sus funciones;



ACOSAMA	
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA 3/5

- Será custodio y responsable de la clave de la caja fuerte, administrador de los sistemas de informática y de las cuentas electrónicas de la Institución (Banca Electrónica).

2.2 Semanales

- Ejecutar las decisiones de la Junta Administradora en políticas de salud y medio ambiente, coordinando con los promotores de salud y medio ambiente los programas y proyectos que la Asociación efectúe;
- Coordinar las actividades a realizar con los supervisores;
- Sostener reuniones semanales con el personal administrativo de la Asociación, a fin de lograr un conocimiento integral y oportuno de todas las actividades que se realizan en la asociación, así como de los problemas que puedan presentarse y de esta manera evaluar alternativas de solución e implementar medidas correctivas; siempre y cuando sea necesario;

2.3 Mensuales

- Coordinar con bodega las compras mensuales de materiales y equipo para las reparaciones y mantenimiento de la infraestructura del sistema de Agua Potable;
- Coordinar las compras mensuales de papelería y útiles para oficina, víveres y artículos de limpieza;
- Revisar las planillas de salarios, y gestionar la emisión y firma de los cheques para el pago de las mismas;
- Revisar las planillas del Seguro Social, de las AFP'S y del IPSFA, y velar por la oportuna presentación y pago de las mismas;
- Comprobar la oportuna elaboración de los balances de comprobación mensuales; verificando que las operaciones se registren en libros y hojas debidamente autorizadas y firmando selectivamente de revisado las partidas contables y las conciliaciones bancarias;
-



ACOSAMA	
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA 4/5

2.4 Eventuales

- Solicitar a la Junta Administradora la contratación de personal y despido de los mismos por causa justificada de conformidad con la legislación laboral vigente;
- Representar a la Asociación en eventos de capacitación, reuniones de trabajo y otras actividades externas que involucren la participación de la misma, previa delegación de la Junta Directiva;
- Proponer a la Junta Directiva, capacitaciones dirigidas al personal para un mejor desempeño en cada una de las áreas;
- Verificar periódicamente el mantenimiento y uso adecuado del mobiliario, maquinaria, equipo, infraestructura y cualquier bien propiedad de la Asociación;
- Entrevistar y de ser necesario evaluar al personal administrativo y operativo que desee trabajar para la Asociación, a fin de poder contar con el personal idóneo para cada puesto, cuando el analista de talento humano no pueda desempeñar sus tareas;
- Revisar y confirmar que sean resueltas o superadas, las observaciones de Auditoría Externa con los departamentos y personas involucradas;
- Elaborar avisos por cambios de horarios en el suministro de agua;
-

3. Perfil de Contratación

3.1 Formación Básica

Grado Académico
Licenciado en Administración de Empresas o en Contaduría pública.

4. Conocimientos Específicos

Conocimiento en paquetes informáticos (MS Office a nivel Avanzado en todos sus componentes)
Conocimiento sobre la Ley y Reglamento de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro, legislación laboral, leyes y reglamentos vigentes relacionados.
Conocimientos sobre análisis e interpretación de estados financieros
Conocimientos sobre Sistemas de Control Interno



ACOSAMA	
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA 5/5

5. Experiencia Previa

Puesto/ Especialidad de Trabajo Previo	Años
Cargos gerenciales en instituciones privadas o en asociaciones u organizaciones sin fines de lucro.	2-3

6. Otros Aspectos

- Facilidad de coordinación laboral con el personal;
- Facilidad de comunicación oral y escrita;
- Capacidad de análisis financiero;
- Redacción de informes.
- Capacidad de negociación y resolución de conflictos;
- Tener iniciativa, creatividad e innovación;
- Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo, liderazgo.

Diseñado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de Elaboración:	Fecha de Actualización:
Equipo de Investigación UES			Octubre 2017	



UNIDAD DE TALENTO HUMANO



ACOSAMA	
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA 1/3

Nombre del puesto:	Analista de Talento Humano	Código:	AUTH 3.1
---------------------------	----------------------------	----------------	----------

Unidad organizativa a la que pertenece:	Unidad de Talento Humano	Código:	UTH 3.1
Depende de:	Director Ejecutivo	Código:	DDE 3
Puestos a su cargo:	Ninguno		

1. Descripción General del Puesto

Gestionar y asesorar a la asociación, así como también dirigir, coordinar y controlar los procesos que garanticen una buena efectividad, con el propósito de suministrar un buen talento humano, mediante un proceso de selección, que ayude a los supervisores o encargados de departamentos elegir de la manera más correcta a su personal dentro de la organización.

2. Tareas

2.1 Diarias

- Asesorar a la dirección ejecutiva para el alcance de las políticas formuladas por la asociación.
- Asistir a los colaboradores en inquietudes o sugerencias relacionadas a su puesto de trabajo.
- Diseñar instrumentos técnicos que garanticen y den seguimiento correcto y adecuado a cada uno de los colaboradores en la asociación.
- Sugerir soluciones a conflictos laborales.

2.2 Semanales

- Presentar resultados semanales relacionados a las tareas realizadas.
- Participar en reuniones con la dirección ejecutiva y con la Junta administradora.
- Promover y coordinar los esfuerzos orientados al mejoramiento de la asociación, tales como desarrollo, clima y cultura organizacional.



ACOSAMA	
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA 2/3

2.3 Mensuales

- Realizar un consolidado de los informes semanales, y presentar un extracto de los acontecimientos y resultados relevantes que ayuden a la toma de decisiones de la dirección ejecutiva.
- Asistir en la planeación del talento humano, para prever las necesidades futuras del personal, asegurando oportunamente la disponibilidad del talento requerido para alcanzar los objetivos de la asociación.
- Diseñar y elaborar instrumentos de evaluación de desempeño que indiquen el rendimiento de los colaboradores.
- Realizar propuestas de incentivos a los empleados.
- Elaborar en conjunto con la dirección ejecutiva la planilla de pagos.
- Realizar seguimiento a capacitaciones impartidas, para proponer el mejor desarrollo a los colaboradores.
- Llevar a cabo cotizaciones de servicios o productos para convivios con los colaboradores.
- Entrevistar a cada uno de los colaboradores para conocer sus necesidades y dar seguimiento a las tareas que realizan.

2.4 Eventuales

- Realizar el procedimiento de reclutamiento, selección, contratación e inducción del nuevo talento humano que ingrese a la organización, en conjunto con la dirección y jefaturas de áreas.
- Formular y proponer políticas y procedimientos que aseguren la administración del talento humano y de la organización en general.
- Planear y supervisar los programas de comunicación con los colaboradores, incluyendo la revista interna de la asociación, sistema de quejas y sugerencias, manuales técnicos para cada área, y actualización de herramientas técnicas administrativas internamente.



ACOSAMA	
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA 3/3

- Representar a la asociación en los trámites con el Ministerio de Trabajo y Previsión Social.
- Actualizar expedientes del personal.
- Realizar gestiones con universidades para la atracción de estudiantes para servicio social o trabajos de graduación.

3. Perfil de Contratación

3.1 Formación Básica

Grado Académico
Egresado de Licenciatura en Administración de Empresas o Psicología.

4. Conocimientos Específicos

Conocimiento en el diseño e implementación de herramientas técnicas administrativas.
Conocimiento sobre la Ley y Reglamento de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro, legislación laboral, leyes y reglamentos vigentes relacionados.
Aplicación del correcto proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.

5. Experiencia Previa

Puesto/ Especialidad de Trabajo Previo	Años
Analista de Talento Humano o Asistente de talento humano para organizaciones privadas.	6 meses a 1 Años

6. Otros Aspectos

- Capacidad para redactar informes, sociable, Adaptable al cambio, ética e innovación en las herramientas organizacionales propuestas.

Diseñado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de Elaboración:	Fecha de Actualización:
Equipo de Investigación UES			Octubre 2017	



DEPARTAMENTO DE CAMPO



ACOSAMA	
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA 1/3

Nombre del puesto:	Supervisor de Campo	Código:	SSC 3.2.1
---------------------------	---------------------	----------------	-----------

Unidad organizativa a la que pertenece:	Departamento de Campo	Código:	DC 3.2
Depende de:	Director Ejecutivo	Código:	DDE 3
Puestos a su cargo:	<ul style="list-style-type: none"> • Fontanero • Auxiliar de Campo • Valvulero • Operador de Bombeo • Encargado de Bodega • Jardinero • Electricista 		

1. Descripción General del Puesto

Supervisar el trabajo que realiza el personal de campo; velar por el mantenimiento de la infraestructura del sistema de abastecimiento de agua potable; verificar el mantenimiento a las zonas verdes en las áreas de tanques y la cisterna y verificar los reportes de conexiones ilegales de medidores.

2. Tareas

2.1 Diarias

- Supervisar y coordinar el trabajo del área de campo;
- Ejecutar las órdenes de conexión y reconexión según reglamento interno de ACOSAMA;
- Coordinar con el personal bajo su cargo la planificación de mantenimientos eléctricos preventivo y correctivo, mantenimiento de las instalaciones de la institución, programación de limpieza de tanques y cisternas, limpieza de pozos y otras programaciones necesarias para garantizar el mejor desempeño del área.



ACOSAMA	
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA 2/3

- Revisar los reportes de lectura y corroborar la coherencia de los mismos y de ser necesario, realizar una re-validación de la información de los casos que requieran atención especial;
- Monitoreo y seguimiento de las actividades derivadas de los planes de mejora que involucren a su área;
- Complementar los formularios necesarios para documentar la ejecución de los trabajos realizados, además de documentar todos los proyectos que se realicen a fin de identificar los costos de los mismos;

2.2 Semanales

- Identificar en planos la ubicación de toda la red de tuberías del sistema, además llevar un registro físico y digital de los reemplazos de tuberías en los diferentes sectores.

2.3 Mensuales

- Realizar visitas rutinarias de supervisión en pozos, tanques y lugares donde se desarrollen actividades de mantenimiento a la red de distribución.
- Consolidar la información originada en el área de Campo, para elaborar un informe y presentar reporte mensual a Dirección ejecutiva, durante los primeros tres días hábiles del mes siguiente;

2.4 Eventuales

- Colaborar con reparaciones de fugas de agua, conexiones y otras que sean solicitadas por el fontanero
- Gestionar ayuda con otras instituciones cercanas a la localidad.



ACOSAMA	
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA 3/3

3. Perfil de Contratación

3.1 Formación Básica

Grado Académico
Bachiller técnico vocacional en cualquier especialidad o bachiller general.

4. Conocimientos Específicos

Conocimiento sobre fontanería y valvulería
--

5. Experiencia Previa

Puesto/ Especialidad de Trabajo Previo	Años
Fontanero o valvulero en ACOSAMA	2

6. Otros Aspectos

- Capacidad de trato; Conocimiento sobre el sistema de funcionamiento de las bombas de agua, excelente relaciones interpersonales.

Diseñado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de Elaboración:	Fecha de Actualización:
Equipo de Investigación UES			Octubre 2017	



ACOSAMA	
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA 1/3

Nombre del puesto:	Fontanero	Código:	FAI 3.2.1.1
---------------------------	-----------	----------------	-------------

Unidad organizativa a la que pertenece:	Área de Infraestructura	Código:	AI 3.2.1.1
Depende de:	Supervisor de Campo	Código:	SSC 3.2.1
Puestos a su cargo:	Ninguno		

1. Descripción General del Puesto

Dar mantenimiento preventivo y correctivo al Sistema de abastecimiento de agua potable de la Asociación; hacer conexiones y reconexiones de medidores; traslado de medidores de agua; traslado de acometidas; mantener en buenas condiciones la pintura de las edificaciones, tanques de suelo de la asociación.

2. Tareas

2.1 Diarias

- Reparación de fugas de agua en la red de distribución;
- Reparación de fugas de agua en las tuberías de impelencia de los tanques;
- Hacer traslados de cajas de medidores de agua;
- Hacer traslados de tuberías de la red de distribución;
- Hacer traslados de acometidas;
- Hacer conexiones de medidores;
- Hacer y entregar al Supervisor de Campo, reporte de desperfectos y averías en el Sistema de Abastecimiento de Agua Potable;
- Hacer recorrido de supervisión de las líneas de impelencia, en coordinación con el Supervisor de Campo;



ACOSAMA	
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA 2/3

- Lavado de tanques y cisterna;
- Pintar tanques de suelo;
- Hacer limpieza de válvulas de control;
- Dar mantenimiento en purgas de aire;
- Verificar las acometidas desconectadas;
- Dar mantenimiento a máquina compactadora;
- Controlar y ordenar las herramientas de trabajo;

2.2 Semanales

- Colaborar con el aseo del auditorium;

2.3 Mensuales

- Colaborar con la distribución de recibos de cobro por el servicio de abastecimiento de agua potable;
- Colaborar en la toma de lectura cuando sea requerido;
- Elaborar el reporte mensual del trabajo realizado y presentarlo a la Dirección Ejecutiva.

2.4 Eventuales

- Pintar las edificaciones de la Asociación.

3. Perfil de Contratación

3.1 Formación Básica

Grado Académico
Estudio Básico 9° grado como mínimo



ACOSAMA	
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA 3/3

4. Conocimientos Específicos

Conocimiento sobre la fontanería
Conocimiento sobre bombas de agua

5. Experiencia Previa

Puesto/ Especialidad de Trabajo Previo	Años
En puestos similares en empresas privadas o del sector público.	1-2

6. Otros Aspectos

- Capacidad de trato
- Comunicación
- Manejo de herramientas de fontanería;
- Manejo de máquina compactadora.

Diseñado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de Elaboración:	Fecha de Actualización:
Equipo de Investigación UES			Octubre 2017	



ACOSAMA	
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA 1/2

Nombre del puesto:	Auxiliar de Campo	Código:	AAI 3.2.1.1
---------------------------	-------------------	----------------	-------------

Unidad organizativa a la que pertenece:	Área de Infraestructura	Código:	AI 3.2.1.1
Depende de:	Supervisor de Campo	Código:	SSC 3.2.1
Puestos a su cargo:	Ninguno		

1. Descripción General del Puesto

Colaborar con el Fontanero en el mantenimiento preventivo y correctivo del sistema de abastecimiento de agua potable de la Asociación; hacer conexiones y reconexiones de medidores; traslado de medidores de agua; traslado de acometidas; mantener en buenas condiciones la pintura de las edificaciones, los tanques de suelo y aéreos, y colaborar con el mantenimiento de los jardines de la Asociación.

2. Tareas

2.1 Diarias

- Tomar lectura de micro medidores según programación o la fecha asignada por el supervisor de campo;
- Distribución de facturas de cobro por los servicios de abastecimiento de agua;
- Reparación de fugas de agua en tuberías del sistema de distribución;
- Reportar, al supervisor de Campo, desperfectos que se detecten en el sistema de abastecimiento de agua potable;
- Cubrimiento de tuberías del sistema de distribución de agua potable;
- Revisión de medidores de agua;
- Elaborar reportes de desperfecto de medidores de agua;
- Conexión y reconexión de medidores de agua;
- Detectar y reportar conexiones de agua ilegales.



ACOSAMA	
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA 2/2

2.2 Semanales

- Reparación de fugas de agua en las tuberías de impelencia de los tanques;

2.3 Eventuales

- Lavar tanques y cisterna;

3. Perfil de Contratación

3.1 Formación Básica

Grado Académico
9° grado como mínimo

4. Conocimientos Específicos

Conocimiento Sobre la Fontanería

5. Experiencia Previa

Puesto/ Especialidad de Trabajo Previo	Meses
En puestos similares en empresas privadas o del sector público.	6

6. Otros Aspectos

- Responsable
- Disciplinado

Diseñado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de Elaboración:	Fecha de Actualización:
Equipo de Investigación UES			Octubre 2017	



ACOSAMA	
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA 1/3

Nombre del puesto:	Valvulero	Código:	VAI 3.2.1.1
---------------------------	-----------	----------------	-------------

Unidad organizativa a la que pertenece:	Área de Infraestructura	Código:	AI 3.2.1.1
Depende de:	Supervisor de Campo	Código:	SC 3.2.1
Puestos a su cargo:	Ninguno		

1. Descripción General del Puesto

Será el responsable de abrir y cerrar las válvulas de los tanques de agua y controlar que los tanques mantengan el nivel adecuado de agua; colaborará con el mantenimiento de las zonas verdes de los tanques.

2. Tareas

2.1 Diarias

- Abrir las válvulas de los tanques de agua
- Distribuir agua a los sectores que cubre el tanque a su cargo
- Regar la grama de las áreas de los tanques
- Hacer visitas de revisión a todos los sectores a los que se les da el servicio de abastecimiento de agua potable según programación;
- Revisar el caudal de los tanques

2.2 Mensuales

- Hacer un informe mensual de las actividades realizadas y entregarlo al supervisor de campo.

2.3 Eventuales

- Colaborar con reparaciones de fugas de agua, conexiones y otras que sean solicitadas por el fontanero o el supervisor de campo.



ACOSAMA	
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA 2/2

3. Perfil de Contratación

3.1 Formación Básica

Grado Académico
9° grado como mínimo

4. Experiencia Previa

Puesto/ Especialidad de Trabajo Previo	Año
En puestos similares o haber trabajado 1 año en la asociación como fontanero	1-2

5. Otros Aspectos

- Capacidad de trato
- Comunicación
- Responsable
- Disciplinado

Diseñado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de Elaboración:	Fecha de Actualización:
Equipo de Investigación UES			Octubre 2017	



ACOSAMA	
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA 1/2

Nombre del puesto:	Operador de bombeo	Código:	OAI 3.2.1.1
---------------------------	--------------------	----------------	-------------

Unidad organizativa a la que pertenece::	Área de Infraestructura	Código:	AI 3.2.1.1
Depende de:	Supervisor de Campo	Código:	SC 3.2.1
Puestos a su cargo:	Ninguno		

1. Descripción General del Puesto

Bombeo de agua hacia la cisterna del Pozo que sea asignado, ya sea el No.1, 2, 3 ó 4.

2. Tareas

2.1 Diarias

- Encender y apagar el equipo de bombeo
- Rebombeo hacia los tanques de la Loma, La Cruz y La Flor
- Llenado de los tanques de La Loma, La Cruz y La Flor
- Revisar los equipos y tableros
- Mantener limpias las instalaciones
- Mantener limpio el equipo de bombeo
- Regar y cortar la grama de los tanques y cisterna
- Hacer la lectura de los macro medidores
- Hacer reporte de lectura de macro medidores de salidas de tanques y entregarlo a facturación y cobros
- Hacer las lecturas de cloro
- Elaborar los reportes de los valvuleros
- Hacer y entregar reporte del consumo de cloro



ACOSAMA	
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA 2/2

2.2 Mensuales

- Elaborar el informe mensual del trabajo realizado y presentarlo a la Dirección Ejecutiva.

3. Perfil de Contratación

3.1 Formación Básica

Grado Académico
9° grado como mínimo

4. Conocimientos Específicos

Conocimiento sobre la fontanería
Conocimiento sobre el funcionamiento de bombas de agua

5. Experiencia Previa

Puesto/ Especialidad de Trabajo Previo	Años
En puestos similares o haber trabajado 1 Años en la asociación como fontanero	1

6. Otros Aspectos

- Compromiso con el trabajo
- Alto grado de excelencia a la gestión y trabajo en Equipo
- Responsable
- Disciplinado

Diseñado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de Elaboración:	Fecha de Actualización:
Equipo de Investigación UES			Octubre 2017	



ACOSAMA	
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA 1/2

Nombre del puesto:	Bodeguero	Código:	BAB 3.2.1.2
---------------------------	-----------	----------------	-------------

Unidad organizativa a la que pertenece::	Área de bodega	Código:	AB 3.2.1.2
Depende de:	Supervisión de Campo	Código:	SC 3.2.1
Puestos a su cargo:	Auxiliar de bodega		

1. Descripción General del Puesto

Administrar eficientemente los materiales, accesorios, herramientas, sillas y otros existentes en bodega, aplicando oportunamente los registros auxiliares de control e informando periódicamente sobre el movimiento de entradas, salidas y existencias físicas de los materiales bajo su custodia.

2. Tareas

2.1 Diarias

- Mantener limpias las gradas y bodega y correctamente ordenados los materiales y herramientas en existencia
- Mantener actualizadas las tarjetas de control de inventarios, mediante la aplicación oportuna de las entradas y salidas de bodega
- Elaborar un reporte y presentarlo a contabilidad, de las entradas y salidas de bodega
- Verificar que las existencias según las tarjetas de control sean coincidentes con las existencias físicas
- Llenar los formularios de requisiciones y pedir al interesado que obtenga firma de autorizado de la Dirección Ejecutiva
- Entregar, previa autorización de la respectiva requisición, los materiales y herramientas solicitados
- Llevar un control de existencias, entradas y salidas de sillas
- Ordenar las copias de las órdenes de trabajo de infraestructura



ACOSAMA	
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA 2/2

2.2 Mensuales

- Elaborar y entregar a contabilidad, un informe mensual de entradas y salidas de bodega
- Elaborar y presentar a la Dirección Ejecutiva un informe mensual de las actividades realizadas

2.3 Eventuales

- realizar un consolidado al final del año, sobre los movimientos que ha tenido de entradas y salidas.

3. Perfil de Contratación

3.1 Formación Básica

Grado Académico
Bachiller Técnico Vocacional Comercial opción Contaduría

4. Conocimientos Específicos

Conocimiento sobre el Manejo de Inventarios en el método PEPS
Conocimientos sobre el manejo de hojas de cálculos en Excel

5. Experiencia Previa

Puesto/ Especialidad de Trabajo Previo	Años
Encargado de Bodega	1-2

Diseñado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de Elaboración:	Fecha de Actualización:
Equipo de Investigación UES			Octubre 2017	



ACOSAMA	
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA 1/2

Nombre del puesto:	Auxiliar de bodega	Código:	AAB 3.2.1.2.1
---------------------------	--------------------	----------------	---------------

Unidad organizativa a la que pertenece:	Área de bodega	Código:	AB 3.2.1.2.1
Depende de:	Bodeguero	Código:	EAB 3.2.1.2
Puestos a su cargo:	Ninguno		

1. Descripción General del Puesto

Colaborar en todo el requerimiento emitido por el bodeguero y administrar eficientemente los materiales, accesorios, herramientas, sillas y otros existentes en bodega, aplicando oportunamente los registros auxiliares de control e informando periódicamente sobre el movimiento de entradas, salidas y existencias físicas de los materiales bajo su custodia.

2. Tareas

2.1 Diarias

- Mantener limpias las gradas y bodega y correctamente ordenados los materiales y herramientas en existencia
- Mantener actualizadas las tarjetas de control de inventarios, mediante la aplicación oportuna de las entradas y salidas de bodega
- Elaborar un reporte diario y presentarlo al bodeguero, de las entradas y salidas
- Verificar que las existencias según las tarjetas de control sean coincidentes con las existencias físicas
- Llenar los formularios de requisiciones y pedir al interesado que obtenga firma de autorizado de la Dirección ejecutiva
- Entregar, previa autorización de la respectiva requisición, los materiales y herramientas solicitados
- Llevar un control de existencias, entradas y salidas de sillas



ACOSAMA	
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA 2/2

2.2 Mensuales

- Elaborar y entregar a contabilidad, un informe mensual de entradas y salidas de bodega
- Elaborar y presentar a la Dirección Ejecutiva un informe mensual de las actividades realizadas

3. Perfil de Contratación

3.1 Formación Básica

Grado Académico
Bachiller Técnico Vocacional Comercial opción Contaduría

4. Conocimientos Específicos

Conocimiento sobre el Manejo de Inventarios

5. Experiencia Previa

Puesto/ Especialidad de Trabajo Previo	Años
Auxiliar de Bodega	1

6. Otros Aspectos

- Alto grado de compromiso
- Ordenado en las tareas que realiza.

Diseñado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de Elaboración:	Fecha de Actualización:
Equipo de Investigación UES			Octubre 2017	



ACOSAMA	
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA 1/2

Nombre del puesto:	Jardinero	Código:	JAJ 3.2.1.3
---------------------------	-----------	----------------	-------------

Unidad organizativa a la que pertenece:	Área de Jardinería	Código:	AJ 3.2.1.3
Depende de:	Supervisión de Campo	Código:	SC 3.2.1
Puestos a su cargo:	Ninguno		

1. Descripción General del Puesto

Mantener en buen estado la grama y los jardines localizados en los alrededores de las oficinas administrativas de la asociación.

2. Tareas

2.1 Diarias

- Cortar y/o podar, además de sacar la maleza del jardín de las oficinas, de las áreas de pozos, de los predios, de los tanques
- Sembrar grama en los predios
- Regar la grama de los predios
- Colar y regar tierra
- Podar y deshijar las plantas
- Fumigar y abonar las plantas

2.2 Mensuales

- Elaborar y presentar a la Dirección Ejecutiva un informe mensual de las actividades realizadas;



ACOSAMA	
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA 2/2

2.3 Eventuales

- Colaborar con los lectores de medidores de agua y con el fontanero en la reparación de tuberías. Además deberá desempeñar cualquier otra actividad que esté acorde a sus capacidades físicas, intelectuales y ocupacionales, siempre que tengan relación directa con las actividades que realice.

3. Perfil de Contratación

3.1 Formación Básica

Grado Académico
7° grado como mínimo

4. Conocimientos Específicos

Conocimiento sobre la conservación de plantas y cultivo
Conocimiento de herramientas de jardinería
Conocimiento sobre la forestación

5. Experiencia Previa

Puesto/ Especialidad de Trabajo Previo	Meses
En puestos similares	6

6. Otros Aspectos

- Creativo
- Compromiso con el trabajo
- Alto grado de excelencia a la gestión y trabajo en Equipo
- Responsable

Diseñado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de Elaboración:	Fecha de Actualización:
Equipo de Investigación UES			Octubre 2017	



ACOSAMA	
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA 1/2

Nombre del puesto:	Electricista	Código:	EAE 3.2.1.4
---------------------------	--------------	----------------	-------------

Unidad organizativa a la que pertenece:	Área de Electricidad	Código:	AE 3.2.1.4
Depende de:	Supervisión de Campo	Código:	SC 3.2.1
Puestos a su cargo:	Ninguno		

1. Descripción General del Puesto

Dar mantenimiento preventivo y correctivo al sistema de electricidad de la asociación, hacer revisiones de tableros, mantener en buenas condiciones las instalaciones eléctricas de tanques, pozos, oficinas y colaborar en todo el requerimiento emitido por el Supervisor de campo.

2. Tareas

2.1 Diarias

- Revisión y mantenimiento de tableros eléctricos en oficina.
- Mantenimiento y reparación de instalaciones eléctricas de Oficina;
- Verificación de mantenimiento de bombas sumergibles en pozos #1,#2, #3 y #4
- Revisión y mantenimiento preventivo de aires acondicionados en general.
- Revisiones y mantenimiento de instalaciones eléctricas en general.

2.2 Semanales

- Cubrir turnos de valvulería.
- Hacer reportes de desperfectos en el sistema eléctrico en los pozos #1, #2, #3 y #4
- Realizar mantenimiento correctivo y preventivo en tableros de pozos #1, #2, #3 y #4



2.3 Mensuales

- Elaborar el informe mensual del trabajo realizado y presentarlo a la Dirección Ejecutiva;

3. Perfil de Contratación

3.1 Formación Básica

Grado Académico
9° grado como mínimo

4. Conocimientos Específicos

Conocimiento sobre la electricidad
Conocimiento de herramientas eléctricas

5. Experiencia Previa

Puesto/ Especialidad de Trabajo Previo	Años
Electricista en empresas privadas	1

6. Otros Aspectos

- Dinamismo
- Compromiso con el trabajo
- Comunicación
- Responsable

Diseñado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de Elaboración:	Fecha de Actualización:
Equipo de Investigación UES			Octubre 2017	



ACOSAMA	
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA 2/2

Nombre del puesto:	Supervisor de Salud y Medio Ambiente	Código:	SSSI 3.2.2
---------------------------	--------------------------------------	----------------	------------

Unidad organizativa a la que pertenece:	Departamento de Campo	Código:	DC 3.2
Depende de:	Dirección Ejecutiva	Código:	DE 1
Puestos a su cargo:	Promotores de Salud		

1. Descripción General del Puesto

Realizar inspecciones de salud, verificar el trabajo de promotores, y orientar a los usuarios de ACOSAMA para el cuidado del agua, además cumplir con los requisitos de salud; promoviendo la salud preventiva y el cuidado del medio ambiente.

2. Tareas

2.1 Diarias

- Toma de lectura de cloro libre y analizar el conjunto de resultados del sistema.
- Realizar inspecciones de salud para aprobar o desaprobar conexiones y reconexiones.
- Impartir charlas de inducción a nuevos usuarios.
- Realizar inspecciones por alto consumo.
- Supervisar el trabajo de las promotoras de salud y verificar el cumplimiento de la programación semanal
- Dar seguimiento a los convenios firmados con centros escolares.
- Consolidar la información diaria originada en el área de salud y medio ambiente, para elaborar un informe y presentar reporte mensual a dirección ejecutiva, durante los primeros cuatro días del mes siguiente.
- Gestionar ayuda con otras instituciones.



ACOSAMA	
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA 2/2

2.2 Mensuales

- Elaborar un informe mensual de las actividades realizadas y presentarlo a la dirección ejecutiva.
- Conformar y organizar comités de salud en las diferentes comunidades.

2.3 Eventuales

- A demás deberá desempeñar cualquier otra actividad que esté acorde a sus capacidades físicas, intelectuales y ocupacionales, siempre que tengan relación directa con las actividades que realice.

3. Perfil de Contratación

3.1 Formación Básica

Grado Académico
Técnica/o ó Universitaria/o en el área de salud
Bachiller opción en Salud

4. Conocimientos Específicos

Conocimiento sobre elaboración y preparación de capacitaciones didácticas orientadas al área de salud.

5. Experiencia Previa

Puesto/ Especialidad de Trabajo Previo	Años
Supervisor de proyectos de salud y medio ambiente	1

6. Otros Aspectos

- Espíritu de servicio
- Capacidad de trato
- Comunicación
- Responsable
- Manejo de vehículo

Diseñado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de Elaboración:	Fecha de Actualización:
Equipo de Investigación UES			Octubre 2017	



ACOSAMA	
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA 1/3

Nombre del puesto:	Promotor de Salud	Código:	PAPS 3.2.2.1
---------------------------	-------------------	----------------	--------------

Unidad organizativa a la que pertenece:	Departamento de Campo	Código:	DC 3.2
Depende de:	Supervisor de Salud y Medio Ambiente	Código:	SSSI 3.2.2
Puestos a su cargo:	Ninguno		

1. Descripción General del Puesto

Orientar a los usuarios del sistema de abastecimiento de agua potable, sobre la importancia de hacer buen uso del agua y a cumplir con los requisitos de salud; promoviendo la salud preventiva y el cuidado del medio ambiente.

2. Tareas

2.1 Diarias

- Realizar inspecciones de salud.
- Elaborar las cartas de aprobación de requisitos de salud.
- Realizar visitas domiciliarias, inspecciones de salud y llenar bitácora de salidas.
- Registrar en libro las actividades diarias realizadas.

2.2 Semanales

- Elaborar informe semanal de actividades y entregarlo a la supervisión de salud y medio ambiente.
- Elaborar la programación de las actividades a realizar en cada semana.
- Realizar jornadas de limpieza, salud preventiva y medio ambiente.

2.3 Mensuales

- Consolidar los informes semanales y elaborar un informe mensual de las actividades realizadas y presentarlo a la dirección ejecutiva



ACOSAMA	
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA 2/3

2.4 Eventuales

- Dar capacitaciones a los comités de salud y medio ambiente en caso que el supervisor no esté disponible,
- Conformar y organizar comités de salud en las diferentes comunidades

3. Perfil de Contratación

3.1 Formación Básica

Grado Académico
Bachiller técnico en opción en Salud

4. Conocimientos Específicos

Conocimiento sobre forestación y cuidado del agua.
--

5. Experiencia Previa

Puesto/ Especialidad de Trabajo Previo	Meses
Promotor de salud	6

6. Otros Aspectos

- Comunicación
- Responsable
- Disciplinado
- Capacidad de trato
- Manejo de vehículo

Diseñado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de Elaboración:	Fecha de Actualización:
Equipo de Investigación UES			Octubre 2017	



DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN, CRÉDITOS Y COBROS



ACOSAMA	
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA 1/3

Nombre del puesto:	Encargado de facturación, créditos y cobros	Código:	EDFCC3.3
---------------------------	---	----------------	----------

Unidad organizativa a la que pertenece:	Departamento de facturación, créditos y cobros.	Código:	DFCC3.3
Depende de:	Director Ejecutivo.	Código:	DE3
Puestos a su cargo:	Ninguno.		

1. Descripción General del Puesto

Elaborar y registrar en el sistema de cuentas por cobrar, las facturas por los servicios de suministro de agua, acometidas, reconexiones, alquileres y otros servicios que ACOSAMA presta a sus usuarios y controlar eficientemente la completa y oportuna recuperación del valor de las mismas.

2. Tareas

2.1 Diarias

- Hacer reportes de conexión, desconexiones, reconexiones, fugas en el sistema,
- Atender a los directivos en cualquier información que soliciten;
- Ingreso de cuentas por cobrar al sistema de facturación de cada uno de los usuarios nuevos o antiguos;
- Imprimir y revisar todos los reportes de pre facturación de todos los sectores del sistema;
- Revisar y preparar todas las facturas para entregarlas a los encargados de la distribución (cortarlas, ponerles sello a los que están en mora su aviso de cobro por varios meses atrasados o su respectiva carta por tener caja de medidor sucio o no haberle podido tomar lectura);
- Recibir y arreglar todos los paquetes de recibos pagados en la caja de crédito, (por fecha de pago y por correlativo de número de factura);
- Ingresar al sistema los nuevos asociados para que se les efectuó la primera toma de lectura;



ACOSAMA	
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA 2/3

- Ingresar al sistema los nuevos números de medidores y nueva lectura de asociados por haberseles cambiado el medidor;

2.2 Semanales

- Hacer programación de la fecha exacta en que se realizará la lectura en cada uno de los sectores;
- Imprimir los listados de toma de lectura de todos los sectores del sistema;
- Imprimir listado de toma de lectura del macro medidor;
- Entregar listado de lectura al lector y auxiliar de lector para el respectivo sector que le corresponde;
- Imprimir reporte de todas las facturas emitidas;
- Revisar cada listado de lectura recibido con las nuevas lecturas tomadas y verificar que todas estén;
- Digitar las lecturas al sistema;
- Sacar reporte de las lecturas ingresadas al sistema y revisarlas;

2.3 Mensuales

- Revisar en el sistema los usuarios que tienen 3 meses pendientes de cancelar y hacer el reporte para sus respectiva desconexión;
- Realizar cierre de facturación y pasar los reportes a la dirección ejecutiva y posteriormente a contabilidad.
- Elaborar un informe mensual de sus actividades realizadas y presentarlo a la Dirección ejecutiva.
- Imprimir toda la facturación mensual de todos los sectores del sistema;



ACOSAMA	
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA 3/3

3. Perfil de Contratación

3.1 Formación Básica

Grado Académico
Bachiller técnico opción contaduría o estudiante universitario de contaduría pública.

4. Conocimientos Específicos

Conocimiento en legislación tributaria de El Salvador
Manejo de paquetes utilitarios: Windows y Microsoft Office

5. Experiencia Previa

Puesto/ Especialidad de Trabajo Previo	Años
En el área de facturación y créditos y gestión de cobros en empresas privadas o en asociaciones o fundaciones sin fines de lucro.	2

6. Otros Aspectos

- Con alta responsabilidad en el manejo del sistema de facturación de la asociación.

Diseñado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de Elaboración:	Fecha de Actualización:
Equipo de Investigación UES			Octubre 2017	



DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD



ACOSAMA	
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA 1/3

Nombre del puesto:	Encargado del área contable	Código:	CDCO 3.4
---------------------------	-----------------------------	----------------	----------

Unidad organizativa a la que pertenece:	Departamento de Contabilidad	Código:	DCO 3.4
Depende de:	Director Ejecutivo.	Código:	DE3
Puestos a su cargo:	Ninguno		

1. Descripción General del Puesto

Elaborar, en coordinación con la dirección ejecutiva, el presupuesto anual de las actividades económicas y financieras de la asociación y controlar el cumplimiento del mismo. Elaborar y registrar las operaciones de contabilidad, revisar las compras y el control de inventarios, participar activamente en el cumplimiento de las obligaciones jurídico-contables; diseñar e implementar procedimientos, registros y formularios de control interno, analizar y presentar estados e informes financieros a los cuerpos directivos.

2. Tareas

2.1 Diarias

- Conocer y aplicar correctamente el sistema de contabilidad autorizado,
- Ordenar, clasificar, codificar y digitar los datos relativos a la documentación generada por las operaciones contables de la asociación, a efecto de generar las partidas contables respectivas;
- Imprimir las partidas contables de diario por ingresos, egresos, salidas de inventarios, provisiones laborales,
- Verificar que el saldo de cuentas por cobrar según el sistema computarizado sea coincidente con el saldo en los registros contables, si se detectan diferencias investigarlas y corregirlas;



ACOSAMA	
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA 2/3

- Resguardar y archivar adecuadamente las partidas con sus respectivos anexos y toda la documentación adicional y registros de carácter contable;

2.3 Mensuales

- Revisar en pantalla, después de haber registrado todas las partidas contables del mes, los saldos de las diferentes cuentas contables y si estos son razonables, proceder a imprimir el libro diario mayor auxiliar y el libro diario mayor principal;
- Elaborar y registrar cada periodo mensual, los cuadros y tarjetas de depreciación del activo fijo;
- Presentar mensualmente a la junta directiva, junta de vigilancia y a la dirección ejecutiva, los balances de comprobación, con sus anexos y el informe mensual de cheques emitidos

2.3 Eventuales

- Atender a los auditores externos para las revisiones que soliciten.

3. Perfil de Contratación

3.1 Formación Básica

Grado Académico
Bachiller técnico comercial opción contador
Y haber cursado un mínimo de 24 materias en las carreras de Contaduría Pública o Administración de Empresas.

4. Conocimientos Específicos

Conocimiento en legislación Tributaria de El Salvador
Manejo de paquetes utilitarios: Windows y Microsoft Office
Conocimientos de legislación laboral y mercantil;



ACOSAMA	
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA 3/3

5. Experiencia Previa

Puesto/ Especialidad de Trabajo Previo	Años
Asistente contable en asociaciones u organizaciones sin fines de lucro	2

6. Otros Aspectos

- Compromiso con el trabajo
- Uso de Contómetro, Computadoras Personales, Fax, Digital, fotocopadoras;
- Facilidad de comunicación oral y escrita;
- Capacidad de análisis e interpretación de Estados Financieros.

Diseñado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de Elaboración:	Fecha de Actualización:
Equipo de Investigación UES			Octubre 2017	



DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL USUARIO Y ASOCIADO



ACOSAMA	
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA 1/3

Nombre del puesto:	Encargado de atención al usuario y asociado	Código:	EDAUA 3.5
---------------------------	---	----------------	-----------

Unidad organizativa a la que pertenece:	Departamento atención al usuario y asociado	Código:	DAUA 3.5
Depende de:	Director Ejecutivo	Código:	DE3
Puestos a su cargo:	Ninguno		

1. Descripción General del Puesto

Recibir y notificar las resoluciones de los reclamos recibidos, a través del estricto cumplimiento de los procedimientos establecidos en el manual de atención al asociado y usuario. Velar por el cumplimiento del reglamento interno de ACOSAMA y acuerdos emitidos por junta administradora en materia de atención al asociado y usuario. Además, será responsable del manejo del fondo de caja chica; cuyo proceder se basará en el manual de políticas y procedimientos de control interno.

2. Tareas

2.1 Diarias

- Atención personal y por teléfono a los usuarios que soliciten los servicios ofrecidos;
- Asesoramiento, orientación y resolución de dudas e inquietudes, quejas y reclamaciones de los usuarios, ofreciendo la mejor solución en cada momento, por teléfono o de forma personal;
- Seguimiento al trámite de la resolución de las quejas o reclamaciones, buscando la satisfacción y la fidelización de los usuarios.
- Facilitar al usuario la información referente a los servicios (precios, características, entre otros);
- Cumplir con lo propuesto en el manual de atención al usuario;



ACOSAMA	
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA 2/3

- custodia y liquidación del fondo de caja chica de acuerdo con el manual de políticas y procedimientos de control interno.

2.2 Semanales

- Procesamiento y tabulación del número de quejas clasificándolas de acuerdo con la gravedad de cada caso;

2.3 Mensuales

- Reporte mensual de las quejas y reclamaciones recibidas y resueltas;
- Documentar apropiadamente cada caso y presentar informes mensuales de las actividades realizadas en el área para la dirección ejecutiva
- Elaborar un informe mensual de sus actividades realizadas y lo presentará a la dirección ejecutiva;

2.4 Eventuales

- Apoyo en la gestión de cobros cuando le sea solicitado y presentar a la dirección ejecutiva el resumen mensual de recuperación de cuentas morosas;

3. Perfil de Contratación

3.1 Formación Básica

Grado Académico
Bachiller técnico opción contaduría

4. Conocimientos Específicos

Manejo de paquetes informáticos en especial Excel.
Capacidad de análisis e interpretación de base de datos.
Facilidad de comunicación oral y escrita; excelente ortografía y redacción.
Uso de computadoras personal y Fotocopiadora.



ACOSAMA	
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA 3/3

5. Experiencia Previa

Puesto/ Especialidad de Trabajo Previo	Años
Área de Atención al usuario	1

6. Otros Aspectos

- Alto grado de excelencia a la gestión y trabajo en Equipo.
- Actitud de colaboración, disciplina y orientación a resultados.
- Compromiso con el trabajo
- Habilidad para negociar.

Diseñado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de Elaboración:	Fecha de Actualización:
Equipo de Investigación UES			Octubre 2017	



DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES



ACOSAMA	
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA 1/2

Nombre del puesto:	Vigilante	Código:	VAV 3.6.1
---------------------------	-----------	----------------	-----------

Unidad organizativa a la que pertenece:	Departamento de servicios generales	Código:	DSG 3.6
Depende de:	Área de vigilancia	Código:	AV 3.6.1
Puestos a su cargo:	Ninguno		

1. Descripción General del Puesto

Vigilar y proteger las instalaciones y los bienes muebles de ACOSAMA y llevar un registro de personas que entran y salen de la Asociación.

2. Tareas

2.1 Diarias

- Custodiar la entrada y alrededores de las instalaciones de la Asociación;
- Proteger de robos o vandalismo, los bienes muebles e inmuebles propiedad de ACOSAMA que se localizan en el área de oficinas y auditorium de la empresa;
- Proteger los vehículos de empleados y visitantes, que se estacionen en el parqueo de la asociación;
- Llevar un registro que contenga: Fecha, horas de entrada y salida en las Instalaciones de la asociación, de personal de empleados, directivos y visitas; (entradas y salidas)

2.2 Semanales

- Exigir comprobante de envío o autorización de salida, a las personas que deseen retirar cualquier bien de las instalaciones de ACOSAMA;



ACOSAMA	
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA 2/2

2.3 Mensuales

- Elaborar el reporte mensual del trabajo realizado y presentarlo a la Dirección Ejecutiva.

2.4 Eventuales

- Realizar una inspección en el auditorio, antes y después de reuniones en el mismo, por cualquier evento;
- Entregar y recibir sillas, previa autorización escrita de la Gerencia Administrativa;
- A demás deberá desempeñar cualquier otra actividad que esté acorde a sus capacidades físicas, intelectuales y ocupacionales, siempre que tengan relación directa con las actividades que realice.

3. Perfil de Contratación

3.1 Formación Básica

Grado Académico
Haber cursado 9°. Grado.

4. Experiencia Previa

Puesto/ Especialidad de Trabajo Previo	Meses
Vigilante	6 meses

5. Otros Aspectos

- Compromiso con el trabajo
- Amable;
- Puntual;
- Muy observador;
- De honradez notoria.

Diseñado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de Elaboración:	Fecha de Actualización:
Equipo de Investigación UES			Octubre 2017	



ACOSAMA	
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA 1/2

Nombre del puesto:	Motorista	Código:	MAT 3.6.2
---------------------------	-----------	----------------	-----------

Unidad organizativa a la que pertenece:	Departamento de Servicios Generales	Código:	DSG 3.6
Depende de:	Área de transporte	Código:	AT 3.6.2
Puestos a su cargo:	Ninguno		

1. Descripción General del Puesto

Apoyar a la administración en el traslado de documentos y personal, así como en mantener en buenas condiciones el vehículo asignado.

2. Tareas

2.1 Diarias

- Recibir y entregar correspondencia a las distintas instituciones y organizaciones con las que la Asociación mantiene relaciones;
- Trasladar por la mañana e ir a traer por la tarde, a los miembros del personal de campo a los distintos sectores del sistema;
- Hacer recorrido con el personal de infraestructura a diferentes sectores;
- Revisar el adecuado funcionamiento del vehículo asignado y velar por el mantenimiento del mismo.

2.2 Semanales

- Lavar y limpiar el vehículo.

2.3 Mensuales

- Llevar las remesas y planillas de salarios al banco;
- Retirar las planillas del Seguro Social y de las AFP;



ACOSAMA	
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA 2/2

- Elaborar y presentar a la Dirección Ejecutiva, un informe mensual de sus actividades

3. Perfil de Contratación

3.1 Formación Básica

Grado Académico
Bachiller en cualquier opción.

4. Conocimientos Específicos

Conocimiento en reglamento de tránsito de El Salvador
Poseer licencia liviana;
Conocimientos generales de mecánica automotriz;
Conocer la nomenclatura de San Salvador y los caseríos y cantones de San Pedro Perulapán.

5. Experiencia Previa

Puesto/ Especialidad de Trabajo Previo	Años
Motorista en empresas privadas o publicas	1

Diseñado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de Elaboración:	Fecha de Actualización:
Equipo de Investigación UES			Octubre 2017	



ACOSAMA	
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA 1/2

Nombre del puesto:	Ordenanza	Código:	OAL 3.6.3
---------------------------	-----------	----------------	-----------

Unidad organizativa a la que pertenece:	Departamento de Servicios Generales	Código:	DSG 3.6
Depende de:	Área de Limpieza	Código:	AL 3.6.3
Puestos a su cargo:	Ninguno.		

1. Descripción General del Puesto

Encargado de realizar limpieza en las instalaciones y equipos de la asociación; atender a los integrantes de los cuerpos directivos y a los empleados del departamento administrativo y en ocasiones a personas visitantes.

2. Tareas

2.1 Diarias

- Hacer limpieza en oficinas administrativas, en la sala de espera y en el corredor;
- Lavar la parte de la calle por donde corre el agua,
- Servir café a miembros de los cuerpos directivos, a empleados administrativos y a personas que visitan;
- Lavar los trastos, lavar y ordenar la cocina y guardar el periódico;

2.2 Semanales

- Barrer las instalaciones del auditorium ;



ACOSAMA	
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PÁGINA 2/2

2.3 Mensuales

- Hacer mensualmente el requerimiento de las compras de artículos para limpieza de la cocina y oficinas;
- Llevar un control de las entradas y salidas de las compras mensuales de los artículos para atenciones a empleados, directivos y visitas, y del material de limpieza en coordinación con la Dirección Ejecutiva.

2.4 Eventuales

- Apoyar con las labores de recepción

3. Perfil de Contratación

3.1 Formación Básica

Grado Académico
Haber cursado 9°. Grado.

4. Conocimientos Específicos

Conocimientos básicos de limpieza

5. Experiencia Previa

No indispensable.

6. Otros Aspectos

- Orientada al aseo, y cuidadosa al retirar objetos para su limpieza.

Diseñado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de Elaboración:	Fecha de Actualización:
Equipo de Investigación UES			Octubre 2017	

ANEXO Nº 7



**ASOCIACIÓN COMUNAL DE SALUD, AGUA Y MEDIO AMBIENTE
(ACOSAMA)**

PLAN DE INCENTIVOS





PLAN DE INCENTIVOS

CUSCATLÁN, OCTUBRE DE 2017

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

I. Objetivos del plan

General:

Específicos:

II. Alcance del plan

III. Definición de los componentes del plan

Plan de incentivos:

Fines del plan:

Características del plan de incentivos:

Principios que fundamentan el Plan de Incentivos

Beneficiarios del Plan de Incentivos:

Principales Políticas:

- **Periodicidad**
- **Responsable de la política**
- **Comité de incentivos**

IV. Obligaciones respecto del plan de incentivos en asociación comunal de salud agua y medio ambiente (ACOSAMA).

Obligaciones de los colaboradores.

Obligaciones del Asociación Comunal de Salud agua y Medio Ambiente (ACOSAMA).

V. Tipos de incentivos que puede contemplar el plan.

VI. Términos para otorgar el incentivo.

Recursos

Costos unitarios por persona

VII. Propuesta de un plan de incentivos para la organización comunal salud, agua y medio ambiente (ACOSAMA).

INTRODUCCIÓN

Los sistemas de incentivos se encuentran entre los procesos de apoyo más importantes para fortalecer las conexiones estructurales a través de la organización, puesto que son un instrumento para motivar el comportamiento requerido de sus miembros.

Asociación Comunal de Salud agua y Medio Ambiente(ACOSAMA), dentro del Plan estratégico 2017-2021 en la matriz de ejecución se plantea el objetivo de mejorar la calidad en servicio de agua, lo cual se llevará a cabo mediante el cumplimiento del indicador de formular políticas de evaluación de desempeño e incentivos para el personal.

Esto se pone en marcha mediante el proceso de estímulos e incentivos con el fin de crear condiciones favorables al desarrollo del trabajo y para que el desempeño laboral de los colaboradores cumpla con los objetivos previstos, así como para reconocer o premiar los resultados del desempeño en el nivel sobresaliente, tanto a nivel individual como por equipos de trabajo y fortalecer la cultura organizacional, el reconocimiento, la solidaridad y el trabajo en equipo que realiza el talento humano día con día en la asociación.



I. Objetivos del plan

General:

Implementar un plan de incentivos que beneficie a todas las áreas de personal de la organización, para solventar en buena medida las necesidades primordiales de los colaboradores; logrando un excelente ambiente de trabajo.

Específicos:

- Brindar las mejores condiciones ambientales de trabajo para todos los colaboradores de la asociación.
- Establecer los diferentes incentivos, requeridas en el contexto de la organización logrando así la motivación de los colaboradores.

II. Alcance del plan

El presente plan abarca:

- La descripción de los Incentivos y políticas de estos en cuanto a su tratamiento.

III. Definición de los componentes del plan

Plan de incentivos:

Son políticas y mecanismos creados en la asociación en desarrollo de los indicadores de su plan estratégico, para motivar, estimular, reconocer y premiar el desempeño en nivel sobresaliente, ya sea de manera individual o por equipos de trabajo, de todos los colaboradores de la asociación que aportan de esta forma al logro de las metas institucionales, a través de la definición y ejecución del Plan Incentivos.

Colaboradores: son los empleados que prestan sus servicios a la asociación de agua, establecido por medio de un contrato laboral.

Asociación: entiéndase a la entidad que brinda el servicio de agua potable a las comunidades de San Pedro Perulapán Y San Martin; Asociación de Agua Salud y Medio Ambiente abreviándose ACOSAMA.



Fines del plan:

- Fortalecer a los colaboradores de ACOSAMA al desempeño laboral con el propósito de establecer la diferencia entre lo que es el cumplimiento regular de las funciones y el desempeño que genera un valor agregado y requiere un esfuerzo adicional.
- Contribuir al desarrollo potencial de los colaboradores de la asociación, generando actitudes favorables frente al servicio a las comunidades y al mejoramiento continuo del servicio de abastecimiento de agua potable.
- Contribuir al fortalecimiento de una cultura organizacional, donde se reconozca y apoya el esfuerzo individual y colectivo de nuestros colaboradores.

Características del plan de incentivos:

El objetivo que la asociación pretenden obtener con la aplicación de un plan de incentivos es mejorar el nivel de desempeño de nuestros colaboradores, para ello es necesario las siguientes características:

- Beneficiar tanto al trabajador como a la asociación.
- Tener la capacidad para llevar el control laboral dentro de la asociación.
- Motivar a los colaboradores a ser lo más productivo posible dentro de la asociación.

Principios que fundamentan el Plan de Incentivos

- **Humanización del trabajo:** dar la oportunidad a los colaboradores de la asociación de crecer en sus dimensiones cognitiva, afectiva, valorativa, ética, estética, social y técnica.
- **Equidad y justicia:** promover aptitudes de reconocimiento para todos los y las colaboradores/as en igualdad de condiciones y oportunidades, que sirvan de estímulo para mejorar el desempeño individual y colectivo.
- **Sinergia:** todo estímulo entregado beneficiará directa o indirectamente de manera continua tanto a los colaboradores como a la asociación.



- **Objetividad y transparencia:** definición y divulgación entre todos los colaboradores de la asociación de los criterios objetivos y técnicos empleados en la asignación de incentivos.
- **Articulación:** los incentivos deberán definirse de manera tal que satisfagan las necesidades materiales, económicas como también días libres con goce de sueldo de los colaboradores.

Beneficiarios del Plan de Incentivos:

Se beneficiarán todos los colaboradores de Asociación Comunal de Salud agua y Medio Ambiente (ACOSAMA) de la siguiente manera:

- Todos los colaboradores del área administrativa son objeto de incentivos como reconocimiento individual por la calificación obtenidas del desempeño laboral recibida durante el año.
- Todos los colaboradores del área de campo son objeto de incentivos como reconocimiento al desempeño individual y colectivo calificado con nivel sobresaliente y que pertenezcan a equipos cuyo trabajo haya sido considerado como excelente.

Principales Políticas:

- **Periodicidad**

Este plan se pretende implementar anualmente, en la Asociación Comunal de Salud agua y Medio Ambiente (ACOSAMA), a través de la unidad de talento humano, el director ejecutivo y la junta administradora, establece el plan, evalúa, define y premia a los mejores colaboradores del área administrativa o de campo, de acuerdo con su rendimiento individual y a los mejores equipos de trabajo, y a otros colaboradores que la entidad considere, por sus aportes al crecimiento de la asociación.

- **Responsable de la política**

El analista de Talento Humano, tiene la responsabilidad de preparar anualmente el proyecto del Plan de Estímulos e Incentivos, efectuar su seguimiento y control y



coordinar con el director ejecutivo y la junta administradora el proceso de otorgamiento y reconocimiento de éstos.

- **Comité de incentivos**

Para asesorar y apoyar en la definición de las políticas de talento humano relacionadas con incentivos y estímulos, seleccionar al mejor colaborador de cada área de la asociación, hacer evaluaciones y vigilar la correcta aplicación del Plan de incentivos, se conforma el Comité de Incentivos, integrado por:

- La unidad de talento humano.
- El director ejecutivo de la asociación.
- La junta administradora.

IV. Obligaciones respecto del plan de incentivos en asociación comunal de salud agua y medio ambiente (acosama).

Obligaciones de los colaboradores.

1. Asumir el proceso de calificación de desempeño como un instrumento de gestión que apoya e impulsa el desempeño individual e institucional.
2. Participar en las actividades de evaluación y premiación para las cuales hayan sido seleccionados

Obligaciones del Asociación Comunal de Salud agua y Medio Ambiente (ACOSAMA).

1. Asignar recursos financieros suficientes para cubrir el Plan de incentivos.
2. Divulgar, promocionar e incentivar la participación de todos los colaboradores en el Plan Anual de Incentivos.
3. Conformar y poner en funcionamiento el Comité de Incentivos.
4. Facilitar el tiempo y los recursos físicos y tecnológicos necesarios para el desarrollo de los proyectos individuales o colectivos.
5. Divulgar entre todos los colaboradores los resultados de la elección del mejor desempeño individual.
6. Cumplir con los términos previstos en el presente Plan para desarrollar objetiva, legal e imparcialmente del plan de estímulos e incentivos de ACOSAMA.



V. Tipos de incentivos que puede contemplar el plan.

El Plan Anual de Incentivos debe incluir los que a continuación se describen, los que podrán ser seleccionados por los colaboradores elegidos como mejores de cada área de Asociación Comunal.

Día adicional

- Los colaboradores de la asociación mejores evaluados tendrán la opción de obtener dos días adicionales sumados a sus vacaciones.

Vales o gift car:

Estos beneficios serán otorgados a todos los colaboradores siempre y cuando la asociación este en un nivel óptimo en sus recursos financieros y sean los mejores evaluados.

- Vale de productos de supermercado para los colaboradores por \$50.00 dos veces al año.
- Paquetes escolares para los hijos, al inicio del año escolar, este se brindará a todos los colaboradores que cumplan el requisito de tener hijos en la primaria.
- Chompipollo para fin de año.

Consultas médicas:

Para la asociación la salud de sus colaboradores es de vital importancia para el eficaz funcionamiento del servicio de agua potable, que se brinda a todas las comunidades.

- Chequeo médico para todos los colaboradores tres veces al año.

Fines de semana de esparcimiento.

- Excursión a centros recreativos dos veces al año en “Parque recreativo el Recreo”, para cuatro personas.
- Prestación sin ningún costo del uso de las instalaciones de la cancha anexa al edificio de la asociación.



VI. Términos para otorgar el incentivo.

El responsable de Talento Humano entregará al Comité de Incentivos dentro de los primeros 5 días hábiles del mes de noviembre de cada año el listado de Calificación de la evaluación del desempeño de todos los colaboradores de la asociación comunal, correspondiente al año, señalando para las diferentes áreas aquellos servidores cuyas calificaciones hayan alcanzado el nivel sobresaliente, es decir que hayan obtenido las mejores notas en su evaluación, para otorgar el incentivo de Paquetes escolares o del chompipollo.

Para los incentivos de vales de supermercados, tiempo libre y de la salida al parque serán otorgadas en la primera evaluación de desempeño en el mes de junio y diciembre a las personas mejor calificadas en su evaluación.

El incentivo denominado chequeo médico de tres veces al año es el único que se otorgara a todos los empleados de la asociación.

Recursos

El encargado del Talento Humano incluirá dentro de su presupuesto el costo correspondiente al Plan de incentivos propuesto.

Costos unitarios por persona

Incentivo	Costo unitario	Al inicio del año	Cada cuatro meses	Cada seis meses	Indefinido	Al final del año
Día adicional	\$ 10.00				x	
Vales o Gift car						
Vale de supermercado	\$50.00			x		
Paquete escolar	\$10.00	x				
Chompipollo	\$35.00					x
Consultas medicas	\$8.00		x			
Fines de semana de esparcimiento						
Excursión recreativa	\$8.00			x		
Uso de la cacha deportiva	gratuito				x	

VII. Propuesta de un plan de incentivos para la organización comunal salud, agua y medio ambiente (ACOSAMA)



ASOCIACIÓN COMunal DE SALUD, AGUA Y MEDIO AMBIENTE (ACOSAMA) PLAN DE INCENTIVOS.

CONTEXTO

ACOSAMA, desarrolla estrategias de desarrollo enfocadas en el crecimiento organizacional con el propósito de generar valor para nuestros usuarios, y colaboradores en las comunidades en la que se opera; es por ello que en las condiciones actuales es de gran importancia y necesidad desarrollar un plan de incentivos que garantice la estabilidad laboral de todas las personas que trabajan en esta asociación asegurando siempre las mejores decisiones en busca de los beneficios del personal de trabajo y la organización en general, asimismo es necesario mantener un sistema de control administrativo que permita asegurar que las diferentes estrategias de la entidad se lleven a cabo. Es así como se demuestra importancia de diseñar una Propuesta de un Plan de Incentivos en esta organización.

OBJETIVOS

General:
Implementar un plan de incentivos que beneficie a todas las áreas de personal de la organización, para solventar en buena medida las necesidades primordiales de los colaboradores; logrando mejorar ambiente laboral.

Específicos:

- Brindar las mejores condiciones ambientales de trabajo para todos los colaboradores de la asociación.
- Establecer los diferentes incentivos, requeridas en el contexto de la organización logrando así la motivación de los colaboradores.
- Crear el mejor clima y cultura organizacional para lograr el máximo funcionamiento efectivo de la organización.

METAS

- Concientizar en los colaboradores la importancia que tienen para la organización el ambiente laboral del talento humano y así comprender el valor de los beneficios obtenidos.
- Contribuir a una mejor calidad de vida para los colaboradores de la asociación en los diferentes aspectos personales como salud, educación, recreación, etc.
- Establecer incentivos que fomenten y favorezcan la identidad entre la organización y sus colaboradores logrando así los mejores resultados de la organización.
- Garantizar una estadía laboral, con altos estándares de calidad; sana, sin riesgos, ni prejuicios sociales para los colaboradores con atención, reciprocidad, cultura y clima organizacional.
- Lograr un mejor posicionamiento de la asociación a nivel nacional.

POLÍTICAS

- Acuerdo de Junta de Administradora para el cumplimiento de nuevos incentivos para los colaboradores contratados que posean como mínimo antigüedad laboral de un año de ser empleados activos dentro de la asociación.
- Incentivos de acuerdo con el cumplimiento, características, creación y aplicación de

ESTRATEGIAS

- Atracción de nuevo talento humanos para la organización, por medio de las prestaciones legales y extraleales establecidas.
- Posesión del mejor talento humano que pueda obtener una asociación en base a la prestación de incentivos.

ANEXO N° 8



MANUAL DE CAPACITACIÓN

CUSCATLÁN, OCTUBRE DE 2017

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

- I. Objetivo del manual**
- II. Alcance del manual**
- III. Políticas del manual**
- IV. Fuentes de información para el DNC**
 - A. A partir de la identificación de Brecha Actual.**
 - B. A partir de los resultados de la evaluación del desempeño por el método de jerarquización por cualidades distintas basado en el presente.**
- V. Instrumentos para la planificación formativa del recurso humano**

INTRODUCCIÓN

En la Asociación Comunal de Salud Agua y Medio Ambiente existe personal que ocupa puestos con diferentes responsabilidades y en ocasiones deben tomar decisiones en beneficio de la Asociación, por lo cual y en lo que se refiere a capacitación de personal, es importante tener un canal de comunicación efectiva, para conocer procesos y efectuarlos en caso de ser necesario.

La capacitación es la acción destinada a incrementar las habilidades y conocimientos del colaborador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente un trabajo específico en el puesto que ocupe. La capacitación puede obtener beneficios cuando ésta es aplicada de la manera más adecuada, por ejemplo: menor rotación, menos accidentes de trabajo, incremento en las aptitudes, mayor productividad y eficiencia, por lo que el presente manual describe los procesos que deben seguirse, partiendo de las fuentes de información para el DNC así como los lineamientos y requisitos que deben cumplir.

Seguidamente se encuentran los instrumentos para la realización del DNC para poder detectar las necesidades de capacitación en la asociación, y finalmente se encuentran los instrumentos para la planificación formativa del recurso humano que es útil para poder hacer la respectiva planificación, desarrollo, ejecución, evaluación y seguimiento de los cursos de las capacitaciones.

.

I. Objetivo del manual

Planificar los procesos de formación del recurso humano basado en información objetiva, confiable y oportuna que permita responder de manera eficaz, por medio de procesos sistematizados de aprendizaje, a necesidades reales respecto a la capacidad del personal para cumplir la misión de la organización y lograr las metas trazadas y los siguientes objetivos específicos que se encuentran dentro de esta:

- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y las habilidades que requieren los empleados para realizar su actividad.
- Enseñar al empleado cómo aplicar las nuevas tecnologías, si así lo requiere su puesto de trabajo.
- Preparar al empleado para ocupar una vacante o un puesto de nueva creación.
- Involucrar al personal para que detecte sus propias necesidades de capacitación.
- Elevar los niveles de desempeño.
- Prevenir riesgos de trabajo.

II. Alcance del manual

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) tiene como alcance poder capacitar a todos y cada uno de los trabajadores en sus respectivos puestos existentes en la asociación, para proveer las competencias necesarias para desarrollar de mejor manera su trabajo permitiendo así actualizar sus conocimientos, mejorar su productividad y contribuir a su desarrollo personal y de la asociación.

III. Políticas del manual

- Se deberá capacitar por lo menos dos veces al año a todos los colaboradores, independientemente del tipo de puesto ejercido.
- El 60% de las capacitaciones se sustentarán en un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), el método de evaluación del desempeño de jerarquización por cualidades distintas basado en el presente y la identificación de necesidades detectadas por otros medios en las diferentes unidades.
- La capacitación y las actividades destinadas al desarrollo, serán realizadas preferentemente dentro de la asociación (Salón de usos múltiples), tomando en cuenta la mayor cantidad posible de participantes y, en caso de no ser posible, fuera de la misma.
- Las autoridades de la asociación, gestionarán los fondos requeridos para la capacitación y desarrollo.
- La capacitación en ACOSAMA debe estar orientada a complementar y perfeccionar las competencias de cada colaborador acorde con el nivel de exigencia y responsabilidad del cargo, siempre orientados a generar cambios y mejoras continuas, en la calidad de la prestación de servicios.
- El seguimiento de las capacitaciones será responsabilidad del analista de talento humano en apoyo con el director ejecutivo y el supervisor de cada área para poder indicar quienes serán los participantes, el capacitador y el tema o área en reforzar.

- La capacitación se sustentará en los diagnósticos de necesidades de capacitaciones, manifiestas y encubiertas, en los cambios tecnológicos y en los cambios que se generen en los servicios que se ofrecen a los usuarios.

IV. Fuentes de información para el DNC

La información para determinar las necesidades de capacitación puede obtenerse de dos fuentes principales:

A. A partir de la identificación de Brecha Actual.

Esta fuente de información estará determinada por la situación actual que demandan los diferentes puestos de trabajo en El Salvador, por lo tanto la asociación realizará un cuadro en el cual se identifiquen tres aspectos de relevancia (ver instrumento DNC-0.1):

1. Área de perfil

El analista de talento humano deberá colocar tres dimensiones: Competencia, educación y experiencia

2. Requerimiento de Perfil actual

Este requerimiento será extraído del manual de descripción de puestos de trabajo que es la guía que tendrá en analista de talento humano para extraer la información contemplada en el campo de área de perfil.

3. Hallazgos identificados según necesidad.

Estos hallazgos serán identificados a través de la matriz de evaluación de competencias (ver instrumento DNC- 1.1), donde el analista de talento humano analizará las competencias que actualmente demandan en ese tipo puesto.

B. A partir de los resultados de la evaluación del desempeño por el método de jerarquización por cualidades distintas basado en el presente.

A través de este instrumento específico se evalúa de forma subjetiva las cualidades claves que desempeñan cada colaborador y/o competencias descritas en el perfil laboral y la descripción del puesto. El presente método propone una valoración en escala desde el nivel 1(Superior) hasta el nivel 5(inferior):

- 1) Excelente
- 2) Muy Bueno
- 3) Bueno

- 4) Regular y
- 5) Deficiente

Y el registro de los indicadores que hayan tenido un nivel de 4 ó 5, significa que se encuentran en el nivel como regular o deficiente y por ende estos aspectos se pueden mejorar con procesos de capacitación.

El punto de partida será el manual de evaluación de desempeño y los factores que se tomen en cuenta serán (ver instrumento DNC-2).

1. Indicadores de desempeño y/o competencia

Estos indicadores serán los que se han evaluado en el instrumento de evaluación de desempeño.

2. Aspectos calificados con 4 ó 5

Los aspectos en donde los colaboradores han obtenido un puntaje inferior, indica que sus competencias evaluadas no han sido satisfactorias, por lo tanto necesitan desarrollar el tema o área específica a través de una capacitación o seguimiento de la misma.

3. Necesidades de capacitación

Estas necesidades serán determinadas según los campos 1 y 2, todo dependiendo del puesto de trabajo y la disponibilidad de búsquedas de capacitación que obtenga en analista de talento humano.

INSTRUMENTO DNC-0.1 (Identificación de Brecha Actual)

Objetivo del instrumento: Organizar la información recopilada con el instrumento DNC- 1.1.

Instrumento	Identificación de Brecha Actual
Código	DNC-0.1

Área	Requerimiento del perfil Actual	Hallazgos identificados según necesidad	Brecha Actual de necesidades de capacitación
1. Competencias			
	1.1.		
	1.2.		
	1.3.		
	1.4.		
	1.5.		
2. Educación			
	2.1.		
	2.2.		
	2.3.		
	2.4.		
	2.5.		
3. Experiencia			
	3.1.		
	3.2.		
	3.3.		
	3.4.		
	3.5.		

INSTRUMENTO DNC-02 (A partir de la evaluación de desempeño)

ÁREA	Aspectos calificados con 4 ó 5	Necesidades de capacitación
1.	Indicadores clave de desempeño	
	1.1.	
	1.2.	
	1.3.	

INSTRUMENTO DNC-03

Consolidación de temas de capacitación propuestos durante el DNC instructivo

Objetivo del instrumento: consolidar los temas de capacitación propuestos en las secciones DNC 01, 1.1 y 02

Sección 1: Temas de capacitación interna

- Columna 1.1. “Generales”, anote los temas de capacitación interna propuestos para dicha categoría en la sección del DNC- 0.1. Tenga presente que en esta categoría se registran temas de capacitación aplicables al personal de toda la Unidad y eventualmente de toda la asociación.
- Columna 1.2. “Específicos”, anote los temas de capacitación interna propuestos para dicha categoría en la sección del DNC- 0.2. Tenga presente que en esta categoría se registran temas de capacitación aplicables a un puesto o persona en particular.
- Debe anotar el nombre del puesto o de la persona a la par del tema.
- Si el puesto tiene más de una plaza y la necesidad de capacitación es un número menor de personas respecto al total de plazas de dicho puesto, anote el nombre de la persona o las personas y del puesto; en caso de que todas las personas que ocupan el puesto requieran la misma capacitación, anote el número de personas y el puesto.

Sección 2. Temas de capacitación externa.

- Columna 2.1. “Generales”, anote los temas de capacitación externa propuestos para dicha categoría en la sección del DNC- 0.1. Tenga presente que en esta categoría se registran temas de capacitación aplicables al personal de toda la Unidad y eventualmente de toda la Asociación.
- Columna 2.2. “Específicos”, anote los temas de capacitación externa propuestos para dicha categoría en la sección del DNC- 0.2. Tenga presente que en esta categoría se registran temas de capacitación aplicables a un puesto o persona en particular.
- Debe anotar el nombre del puesto o de la persona a la par del tema.
- Si el puesto tiene más de una plaza y la necesidad de capacitación es un número menor de personas respecto al total de plazas de dicho puesto, anote el nombre de la persona o las personas y del puesto; en caso de que todas las personas que ocupan el puesto requieran la misma capacitación, anote el número de personas y el puesto.

Instrumento	CONSOLIDACIÓN DE TEMAS DE CAPACITACIÓN PROPUESTOS DURANTE EL DNC
Código	DNC-03

Nombre de la Unidad:			
1. Temas de capacitación interna			
1.1. Generales	1.2. Específicos	Persona	Puesto

2. Temas de capacitación externa			
2.1. Generales	2.2. Específicos	Puesto	Unidad

V. Instrumentos para la planificación formativa del recurso humano

- A. Instrumento para la programación de actividades de capacitación sobre la base de los resultados del DNC (CAP-01).
- B. Instrumento para la descripción de actividades de capacitación (CAP-02).
- C. Instrumento para el monitoreo de la ejecución del programa de capacitación (CAP-03).
- D. Instrumento para evaluación de actividades y eventos de capacitación (CAP-04).

INSTRUMENTO CAP-01 PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN

INSTRUCTIVO

Objetivo del instrumento: programar las actividades de capacitación identificadas en el DNC y facilitar los procesos logísticos y administrativos para su oportuno desarrollo.

- Tomando como fuente de información el instrumento DNC-03, determine según el proceso establecido en la asociación para la Planificación de la Formación, los temas de capacitación que se programarán para un período determinado y su secuencia en la programación.
- Después de completar el proceso de Planificación de la Formación, complete la información requerida para cada casilla.

Cuando la Asociación contrate los servicios de Facilitadores, deberá:

- Confirmar con anticipación la participación del facilitador, en el horario y fecha convenidos.
- Confirmar el local en la fecha y horarios convenidos, así como el equipo, coffee-break contratados.
- Convocar por escrito, por lo menos 1 semana anterior, a todos los participantes; indicando: nombre de la capacitación, objetivo, lugar, fecha y horario. La notificación deberá contar con Vo.Bo. del encargado de Departamento del participante, y el empleado firmará de acuse de recibo. (cc. Expediente personal)
- Chequear personalmente por lo menos 1 hora antes de que inicie la capacitación, el equipo de apoyo a utilizar por el facilitador. (proyector de acetatos, cañonera, computadora, pizarra, rotafolio con hojas, marcadores, etc.)
- Si procede, reproducir el material para participantes y entregarlo a facilitador antes del evento.
- Evaluar capacitación y facilitador por parte de participantes.

Cuando la Asociación contrate los servicios de Capacitación completos (Facilitador, Lugar, Equipo de Apoyo)

- Confirmar con anticipación lugar y facilitador en el horario y fecha convenidos, así como todos los detalles contratados.
- Convocar por escrito, por lo menos 1 semana anterior, a todos los participantes; indicando: nombre de la capacitación, objetivo, lugar, fecha y horario. La notificación deberá contar con Vo.Bo. del encargado de Departamento del participante, y el empleado firmará de acuse de recibo. (cc. Expediente personal)
- Evaluar capacitación y facilitador por parte de participantes.

A continuación se realizará un detalle completo de los instrumentos a utilizarse:

Instrumento	Programación de actividades de capacitación
Código	CAP-01

Período del (día / mes / año) al (día / mes / año)

Tema de capacitación	Participantes (Nombre del Puesto o Unidad)	Número de participantes	Fecha programada	Lugar	Facilitador(a)
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					

INSTRUMENTO CAP-02 DESCRIPCIÓN DE LA CAPACITACIÓN INSTRUCTIVO

Objetivo del instrumento: Tener información detallada de cada actividad de capacitación para facilitar los procesos de monitoreo y evaluación de la Planificación de la Formación.

- Complete los datos solicitados de la actividad de capacitación.
- Use un formato por actividad o evento de capacitación.
- Se define actividad o evento de capacitación a un proceso completo con el mismo objetivo y temas de desarrollo, sin importar su duración (horas, días, semanas, meses), su frecuencia (diario, semanal, quincenal) o su modalidad (charla, taller, cursillo, diplomado, presencial, a distancia, etc.)

Instrumento	Descripción de la capacitación
Código	CAP-02

Nombre de la capacitación					
Objetivo general					
Modalidad	_____ Conferencia	_____ Cursillo	_____ Taller / Seminario	_____ Diplomado	Otro:
Fecha de inicio	Fecha de finalización	Jornada (media/completa)	Frecuencia (diaria, semanal)	Duración total (días / semanas / meses)	Tiempo efectivo de duración (horas)

Facilitador	Interno	Externo

Participantes		
Unidad	Puesto	Nombre de los participantes
1.		
2.		
Número total de participantes		

INSTRUMENTO CAP-03
MONITOREO DE EJECUCIÓN DEL PROGRAMA
DE FORMACIÓN INSTRUCTIVO

Objetivo del instrumento: Llevar un registro escrito y ordenado que indique el cumplimiento del programa de capacitaciones para los períodos determinados en los instrumentos CAP-01.

-Deberá copiar los mismos datos que se anoten en el Instrumento CAP-01 y en el mismo orden, excepto el nombre del facilitador.

-El período debe coincidir exactamente con el período anotado en el CAP-01 en la línea “Período del al ”.

-Utilizará este instrumento para verificar si se ejecutaron los eventos de capacitación programados para ese período.

-En la columna “se ejecutó” deberá anotar la palabra “sí” cuando la actividad se haya realizado, no importa si se realizó en una fecha diferente a la programada. Anotará la palabra “no” si la capacitación no se realizó en la fecha programada y no se reprogramó para el período indicado en la línea “Período del al ”.

-En la columna “fecha de ejecución” anotará la fecha real de ejecución, ya sea que el evento se haya realizado en la misma fecha que aparece en la columna “fecha programada” o que se haya realizado en una fecha diferente, pero en el mismo período registrado en la línea “Período del al ”.

Instrumento	Monitoreo de ejecución del programa de formación
Código	CAP-03

Período del (día / mes / año) al (día / mes / año)

Tema de capacitación	Objetivo general de la capacitación	Participantes (Nombre del Puesto o Unidad)	Fecha programada	Se ejecutó (Sí – No)	Fecha de ejecución
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					

INSTRUMENTO CAP-04
EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE
CAPACITACIÓN INSTRUCTIVO

Objetivo del instrumento: Evaluar la calidad metodológica y los aspectos de organización de las actividades de capacitación.

- El instrumento evalúa una sola actividad de capacitación sin importar su duración o modalidad.
- La información se deberá completar al final de la actividad.
- Cuando las actividades de capacitación tengan una duración de varios días, semanas o meses, si se considera necesario, también se puede completar al cabo de un período establecido (diario, semanal, mensual)

Instrumento	Evaluación de la actividad de capacitación
Código	CAP-04

Nombre de la capacitación			
Objetivo general			
Fecha de inicio			
Fecha de finalización			
Modalidad	_____ Conferencia	_____ Cursillo	_____ Taller / Seminario
	_____ Diplomado	Otro:	
Facilitador(a)			

Instrucciones: Marque una “X” en la casilla que mejor expresa su opinión, de acuerdo con los siguientes parámetros:

Puntuación	Significa
1	Excelente
2	Muy bueno
3	Bueno
4	Necesita mejorar
5	Deficiente

Puntuación	Significa
1	Mucho
2	Suficiente
3	Poco
4	Muy poco
5	Nada

Aspecto a evaluar	1	2	3	4	5
1. Cumplimiento de objetivos					
2. Eficacia de la metodología					
3. Dominio del tema por parte de los facilitadores					
4. Pertinencia de los materiales					
5. Pertinencia de horario					
6. Puntualidad en el desarrollo del programa					
7. Pertinencia de la duración					
8. Pertinencia del lugar					
9. Utilidad de la capacitación para su trabajo					
10. Llenó sus expectativas					

Comentarios:

INSTRUMENTO CAP-03
MONITOREO DE EJECUCIÓN DEL PROGRAMA
DE FORMACIÓN INSTRUCTIVO

Objetivo del instrumento: Llevar un registro escrito y ordenado que indique el cumplimiento del programa de capacitaciones para los períodos determinados en los instrumentos CAP-01.

-Deberá copiar los mismos datos que se anoten en el Instrumento CAP-01 y en el mismo orden, excepto el nombre del facilitador.

-El período debe coincidir exactamente con el período anotado en el CAP-01 en la línea “Período del al ”.

-Utilizará este instrumento para verificar si se ejecutaron los eventos de capacitación programados para ese período.

-En la columna “se ejecutó” deberá anotar la palabra “sí” cuando la actividad se haya realizado, no importa si se realizó en una fecha diferente a la programada. Anotará la palabra “no” si la capacitación no se realizó en la fecha programada y no se reprogramó para el período indicado en la línea “Período del al ”.

-En la columna “fecha de ejecución” anotará la fecha real de ejecución, ya sea que el evento se haya realizado en la misma fecha que aparece en la columna “fecha programada” o que se haya realizado en una fecha diferente, pero en el mismo período registrado en la línea “Período del al ”.

Instrumento	Monitoreo de ejecución del programa de formación
Código	CAP-03

Período del (día / mes / año) al (día / mes / año)

Tema de capacitación	Objetivo general de la capacitación	Participantes (Nombre del Puesto o Unidad)	Fecha programada	Se ejecutó	Fecha de ejecución
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					

INSTRUMENTO CAP-04
EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE
CAPACITACIÓN INSTRUCTIVO

Objetivo del instrumento: Evaluar la calidad metodológica y los aspectos de organización de las actividades de capacitación.

- El instrumento evalúa una sola actividad de capacitación sin importar su duración o modalidad.
- La información se deberá completar al final de la actividad.
- Cuando las actividades de capacitación tengan una duración de varios días, semanas o meses, si se considera necesario, también se puede completar al cabo de un período establecido (diario, semanal, mensual)

Instrumento	Evaluación de la actividad de capacitación
Código	CAP-04

Nombre de la capacitación			
Objetivo general			
Fecha de inicio			
Fecha de finalización			
Modalidad	_____ Conferencia	_____ Cursillo	_____ Taller
	_____ Diplomado	Otro:	
Facilitador(a)			

Instrucciones: Marque una "X" en la casilla que mejor expresa su opinión, de acuerdo con los siguientes parámetros:

Puntuación	Significa	Puntuación	Significa
1	Excelente	1	Mucho
2	Muy bueno	2	Suficiente
3	Bueno	3	Poco
4	Necesita mejorar	4	Muy poco
5	Deficiente	5	Nada

Aspecto a evaluar	1	2	3	4	5
1. Cumplimiento de objetivos					
2. Eficacia de la metodología					
3. Dominio del tema por parte de los facilitadores					
4. Pertinencia de los materiales					
5. Pertinencia de horario					
6. Puntualidad en el desarrollo del programa					
7. Pertinencia de la duración					
8. Pertinencia del lugar					
9. Utilidad de la capacitación para su trabajo					
10. Llenó sus expectativas					

Comentarios:

ANEXO N º9

COTIZACIONES

- Cotización de Escritorio

← → ↻ Es seguro | <https://www.officedepot.com.sv/officedepotSV/en/Categoría/Todas/Muebles-y-Decoración/Escritorios/Escritorios-Ejecutivos/ESCRITORIO-VIDRIO-TEM...> ☆

ESCRITORIO VIDRIO TEMPLADO CHO

[/ Califica este producto](#)



Precio exclusivo por internet
\$242.10

CANTIDAD: - 1 +

Modelo: RTA-1565-CH36 SKU: 25478

AÑADIR AL CARRITO

Mis listas de Compras


Nueva Lista

- Archivero

← → ↻ Es seguro | <https://www.officedepot.com.sv/officedepotSV/en/Categoría/Todas/Muebles-y-Decoración/Archiveros%2C-libreros-y-gabinetes/Archiveros-4-gavetas/...> ☆

ARCHIVERO 4 GAVETAS GRIS CARTA

[/ Califica este producto](#)



Precio exclusivo por internet
\$188.10

CANTIDAD: - 1 +

Modelo: 16255 SKU: 12318

AÑADIR AL CARRITO

Mis listas de Compras

Nueva Lista

- **Silla para escritorio**

Es seguro | <https://www.officedepot.com.sv/officedepotSV/en/Categoría/Todas/Muebles-y-Decoración/Sillas/Sillas-de-trabajo/SILLA-TRABAJO-MESH/p/22309>

SILLA TRABAJO MESH

[/ Califica este producto](#)



Precio exclusivo por internet

\$75.90

SILLA TRABAJO MESH

CANTIDAD: - 1 +

Modelo: H-2415F SKU: 22309

AÑADIR AL CARRITO

Mis listas de Compras

Nueva Lista

♥ Agregar a mi lista de compras

Verificar disponibilidad en Tienda